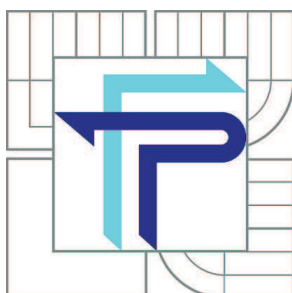


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN - ZÁBAVNĚ SPORTOVNÍ AREÁL SE ZAMĚŘENÍM NA KONĚ

BUSINESS PLAN - AN ENTERTAINING SPORTS AREA WITH A FOCUS ON HORSES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETRA ŽÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Žáková Petra, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán - zábavně sportovní areál se zaměřením na koně

v anglickém jazyce:

Business Plan - an Entertaining Sports Area With a Focus on Horses

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Upřesnění cílů práce

Teoretická východiska práce

Analytická část

Návrhová část

Shrnutí a závěr

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRIC, Robert D. a Michael P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, a. s., 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. vyd. 1. Brno: Computer Press, a. s., 2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce obsahuje podnikatelský plán na rozšíření stávajícího podniku. V teoretické části je popsán způsob, jakým by měl být podnikatelský plán sestavován a všechny jeho součásti. Praktická část je pak věnována analýze možností dalšího růstu ranče. Je popsán stávající stav podnikání i to, jak se projeví navrhované změny. Část práce je pak věnována detailnímu představení aktivit a marketingovému plánu. Kromě všech obvyklých analýz je obsažena i detailní analýza cashflow. Dále práce obsahuje přehled očekávaných příjmů a nákladů.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, finanční plán, marketingový mix, kůň, analýza trhu, analýza konkurence, SWOT analýza

Abstract

Master's thesis comprehends a business plan for expand an existing business. In the theoretical part is described how should be prepared a business plan and all of its components. The practical part is devoted to analyzing the possibilities of further growth. It describes the current state of business and how the proposed changes affect it. Part of the work is devoted to a detailed presentation of activities and marketing plan. In addition to all usual analyzes contained a detailed analysis of cash flow. The work also contains an overview of expected revenues and expenses.

Keywords

Business plan, financial plan, marketing mix, horse, market analysis, analysis of competition, SWOT analysis

Bibliografická citace

ŽÁKOVÁ, P. *Podnikatelský plán – zábavně sportovní areál se zaměřením na koně.*

Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 85 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Petra Žáková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Jiřímu Kolečákovi, za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Děkuji paní JUDr. Anně Zámečnickové, která věnovala čas zpracování oponentského posudku k mé bakalářské práci.

Také bych ráda poděkovala své rodině za podporu při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	11
VYMEZENÍ CÍLŮ PRÁCE	12
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
1.1. HISTORIE PODNIKÁNÍ NEJEN V ČESKÝCH ZEMÍCH	13
1.2. PODNIKÁNÍ A JEHO PRÁVNÍ FORMY	14
1.2.1. Živnostenské podnikání	15
1.2.2. Obchodní společnosti	15
1.2.2.1. Společnost s ručením omezeným	15
1.3. PODNIKATELSKÝ PLÁN	18
1.3.1. Sestavení podnikatelského plánu.....	18
1.3.2. Struktura podnikatelského plánu.....	20
1.4. PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	20
1.4.1. Nově vstupující firmy.....	21
1.4.2. Konkurenti v odvětví	21
1.4.3. Vyjednávací vliv dodavatelů	21
1.4.4. Vyjednávací vliv odběratelů.....	22
1.4.5. Hrozba substitučních výrobků.....	22
1.5. SLEPT ANALÝZA	22
1.5.1. Společenské faktory.....	22
1.5.2. Legislativní faktory.....	23
1.5.3. Ekonomické faktory.....	23
1.5.4. Politické faktory	23
1.5.5. Technologické faktory	23
1.6. ANALÝZA 7S	24
1.6.1. Strategie firmy.....	25
1.6.2. Struktura firmy	26
1.6.3. Informační systémy.....	26
1.6.4. Styl řízení.....	26
1.6.5. Spolupracovníci.....	26
1.6.6. Schopnosti	27

1.6.7.	<i>Sdílené hodnoty</i>	27
1.7.	SWOT ANALÝZA	27
1.8.	MARKETINGOVÝ MIX	28
1.8.1.	<i>Produkt</i>	28
1.8.2.	<i>Cena</i>	29
1.8.3.	<i>Komunikace</i>	29
1.8.4.	<i>Distribuce</i>	29
1.9.	FINANČNÍ PLÁN	30
1.9.1.	<i>Plánování výnosů a příjmů</i>	30
1.9.2.	<i>Plánování nákladů a výdajů</i>	31
1.9.3.	<i>Plánová rozvaha</i>	31
1.9.4.	<i>Plánovaný výkaz zisku a ztrát</i>	32
1.9.5.	<i>Plán peněžních toků</i>	32
1.10.	ZDROJE FINANCOVÁNÍ	34
1.10.1.	<i>Vnitřní zdroje financování</i>	34
1.10.1.1.	Odpisy	34
1.10.1.2.	Nerozdělený zisk	34
1.10.1.3.	Rezervní fondy	34
1.10.2.	<i>Vnější zdroje financování</i>	34
1.10.2.1.	Bankovní úvěry	35
1.10.2.2.	Obchodní úvěry	35
1.10.2.3.	Leasing	35
1.10.2.4.	Rizikový kapitál	36
1.11.	ANALÝZA RIZIK	36
1.12.	ANALÝZA BODU ZVRATU	37
2.	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	39
2.1.	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	39
2.2.	SOUČASNÉ AKTIVITY	40
2.3.	NOVÉ AKTIVITY NA RANČI	41
2.3.1.	<i>Vyjížd'ky a skijoring</i>	43
2.3.2.	<i>Narozeninové oslavy a firemní akce</i>	43
2.3.3.	<i>Westernová show</i>	43

2.4.	SLEPT ANALÝZA	44
2.4.1.	<i>Sociální faktor</i>	44
2.4.2.	<i>Legislativní faktor</i>	45
2.4.3.	<i>Ekonomický faktor</i>	46
2.4.4.	<i>Politický faktor</i>	47
2.4.5.	<i>Technologický faktor</i>	47
2.5.	PORTERŮV MODEL 5 SIL	48
2.5.1.	<i>Nově vstupující firmy</i>	48
2.5.2.	<i>Konkurenti v odvětví</i>	48
2.5.3.	<i>Vyjednávací vliv dodavatelů</i>	49
2.5.4.	<i>Vyjednávací vliv odběratelů</i>	49
2.5.5.	<i>Hrozba substitučních výrobků</i>	50
2.6.	7S	50
2.6.1.	<i>Strategie</i>	50
2.6.2.	<i>Struktura</i>	51
2.6.3.	<i>Systémy</i>	51
2.6.4.	<i>Styl řízení</i>	51
2.6.5.	<i>Spolupracovníci</i>	52
2.6.6.	<i>Schopnosti</i>	52
2.6.7.	<i>Sdílené hodnoty</i>	53
2.7.	SWOT ANALÝZA	53
2.7.1.	<i>Silné stránky</i>	53
2.7.2.	<i>Slabé stránky</i>	53
2.7.3.	<i>Příležitosti</i>	53
2.7.4.	<i>Hrozby</i>	54
2.8.	SHRNUTÍ	54
3.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	56
3.1.	MARKETINGOVÝ MIX	56
3.1.1.	<i>Produkt</i>	57
3.1.2.	<i>Price</i>	57
3.1.3.	<i>Place</i>	59
3.1.4.	<i>Promotion</i>	60

3.2.	FINANČNÍ PLÁN	61
3.2.1.	<i>Stávající náklady</i>	62
3.2.2.	<i>Stávající příjmy</i>	64
3.2.3.	<i>Počáteční výdaje</i>	64
3.2.4.	<i>Provozní náklady</i>	65
3.2.5.	<i>Mzdové náklady</i>	66
3.2.6.	<i>Předpokládané měsíční příjmy</i>	69
3.2.7.	<i>Odpisy majetku</i>	73
3.2.8.	<i>Plánová rozvaha</i>	73
3.2.9.	<i>Plánovaný výkaz zisku a ztrát</i>	74
3.2.10.	<i>Plán peněžních toků</i>	75
3.3.	ANALÝZA RIZIK	78
3.3.1.	<i>Identifikace a stanovení hodnoty aktiv</i>	78
3.3.2.	<i>Identifikace hrozeb a slabin</i>	79
3.3.3.	<i>Jednotlivé druhy rizik</i>	80
ZÁVĚR		81
LITERATURA		82
SEZNAM TABULEK		84
PŘÍLOHY		85

Úvod

Již mnoho let se pohybuji v prostředí ranče pro koně. O koně se naše rodina stará již více než 15 let a po začátcích na malém ranči přímo v jedné z okrajových městských částí Brna jsme se přestěhovali na vesnici nedaleko Velké Bíteše, kde se nám postupně podařilo vybudovat funkční areál, který nabízí ustájení koní.

Práce s koňmi bývá často spojována s romantickými představami z westernu a knih Karla Maye. Skutečnost je ovšem jiná. Jedná se sice o práci velice hezkou, ale tvrdou a fyzicky náročnou. V dnešní době se navíc jedná o ekonomicky velice náročnou činnost a pro správné řízení podnikání je nutné mít dobré ekonomické znalosti. Proto jsem se při rozhodování kam dále po střední škole, rozhodla právě pro Podnikatelskou fakultu.

Po celou dobu mého studia jsem se věnovala i práci s koňmi a po skončení této fakulty bych se ráda této práci věnovala ještě intenzivněji. Právě proto jsem se rozhodla při výběru téma mé diplomové práce pro podnikatelský plán. Jedná se o plán, jak dále rozvinout námi nabízené aktivity a vytvořit ze současného ranče sportovní centrum s vyšší přidanou hodnotou.

Doufám, že budu moci tento podnikatelský plán realizovat co nejdříve po skončení školy. Při modelování dalšího rozvoje jsem se snažila co nejvíce vyjít z reality, která je nyní jak na ranči v Zálesné Zhoři, tak na ostatních, více či méně vzdálených rančích. Samozřejmě v dnešní době je velice náročné predikovat další vývoj, ale vzhledem k tomu, že některé segmenty ekonomiky se již začínají oživovat, tak věřím, že ranče v České republice zažijí v příštích letech rozvoj.

Tato práce by tak měla sloužit nejen jako návod pro naši stávající firmu, ale i pro další zájemce. Vždy však bude nutné pamatovat na základní pravidlo. Podnikání se zvířaty, v našem případě koňmi, je natolik specifické a má tolik zvláštností, že se zde nedá sestavit klasický podnikatelský plán. Jakákoliv ekonomická pravidla zde totiž mohou být ve velice krátké době poražena daleko silnějším zákonem, kterým je příroda. Ale i zde platí, že bez dobrého plánu nejde začít podnikání realizovat.

Vymezení cílů práce

V této práci bych se ráda věnovala možnosti rozšíření stávajícího podniku a podnikatelskému plánu pro tento projekt. Jedná se o netypický projekt hned z několika hledisek. Prvním z nich je právě fakt, že podnikání již částečně funguje, nejedná se tedy o klasický podnikatelský plán, který počítá s tím, že podnikatel na začátku má minimální, nebo dokonce žádné vstupy.

Druhým z nich je fakt, že celé podnikání se odvíjí od chovu koní. Takováto aktivita obsahuje tolik neznámých, které pramení z práce se zvířaty, že jakýkoliv plán bude daleko méně přesný než například ve strojírenském průmyslu. Ve své práci bych chtěla co nejvíce ukázat skutečný stav podnikatelského oboru v ČR, ve kterém se pohybují po mnoho let.

Cílem práce je ukázat široké veřejnosti, že i v době krize existují ekonomické možnosti, jak rozšířit podnikání a být úspěšný. Zároveň bych chtěla široké veřejnosti nabídnout možnost podívat se na podnikání s koňmi z jiného pohledu, než jen z koňského hřbetu.

Teoretická část vysvětluje všechny analýzy použité v praktické části. Práce by tak měla být srozumitelná jakémukoliv zástupci široké veřejnosti.

Hlavním cílem celé diplomové práce je pak snaha o co nejpřesnější zjištění, zdali další změny a inovace na ranči mohou být výnosné nebo ztrátové. Kromě toho je nutné i zjistit, jak se bude vyvíjet celkový výsledek podnikání v závislosti na rozšíření. Jelikož bych se nerada příliš zadlužovala, tak je jedním z cílů i namodelovat co nejvěrněji plán cashflow, abych znala, jaký objem financí a v jakém čase budu potřebovat.

1. Teoretická východiska

1.1. Historie podnikání nejen v českých zemích

Pokud se podíváme na podnikání podle jeho nejčastější definice, kterou je činnost jedince, případně skupiny za účelem zisku, můžeme tvrdit, že podnikání je staré stejně jako lidstvo samo. V každé době se lidé snažili si vydělat tak, aby byli schopni uživit sebe, své rodiny a své blízké. Ať už tento proces fungoval na principu výměnného obchodu, za pomoci platidel v různé podobě, nebo později peněz, vždy lidé vytvářeli nějakou činnost, aby se měli co nejlépe.

O podnikání jak jej chápeme dnes, se ale dá mluvit mnohem později, a to v době průmyslové revoluce. Právě tehdy začala vznikat střední vrstva průmyslníků, a dalších podnikatelů. Jednalo se o lidi, kteří si našli nějaký svůj obor, jemu se dlouhodobě věnovali a nabízeli práci ostatním. Začal se rozvíjet do té doby neznámý systém mezd a lidé se začali dělit na zaměstnance a podnikatele. V souvislosti s bouřlivým vývojem nejen v průmyslu, ale i v ekonomii docházelo k zakládání mnoha továren a dalších provozů a podnikání zažívalo svůj první velký rozkvět.

Bohužel v závislosti na mnoha společenských změnách docházelo nejen v Evropě k mnoha nepokojům a celosvětově bylo podnikání nakrátko utlumeny první světovou válkou.

Po jejím skončení došlo k definitivním změnám v mnoha zemích, kdy byly do té doby vládnoucí rody odstaveny od moci a vzniklo mnoho republik. Po rozpadu Rakouska – Uherska vznikla i Československá republika. A právě v období této tzv. první republiky mezi dvěma světovými válkami začalo podnikání na našem území opravdu vzkvétat. Našlo se mnoho lidí, kteří se odvážili pro drobnou živnostenskou činnost, mnoho šikovných obchodníků i průmyslníků. Velice přísně byla sledována podnikatelská etika a podnikání jako činnost mělo velice dobrou společenskou pověst.

Kromě těchto malých podnikatelů se našli i někteří, kteří začali podnikat v daleko větším objemu. Za všechny tyto lidi je možné jmenovat dnes světoznámého Tomáše Baťu.

Tento člověk, který je dodnes vzorem pro mnoho podnikatelů je znám jako člověk, který byl ve své době jedním z největších podnikatelů. Zavedl mnoho nových

inovativních prvků jak do procesu výroby, tak do prodeje jeho výrobků. Proto jsou i dnes jeho postupy a technologie stále užívány jako příklady top managementu. Pro svoji firmu dokázal přebudovat a modernizovat celé město Zlín, kde jsou dodnes na mnoha místech jeho stavby aktivně využívány nejen k výrobě.

Bohužel druhá světová válka s sebou přinesla útlum v podnikání, resp. se dostalo do područí vládnoucí nacistické moci a mnoho továren bylo přebudováno na zbrojařské podniky.

Po skončení druhé světové války pak došlo k úplnému zastavení podnikatelské činnosti, která byla v době komunistické vlády nelegální, a nebylo ji tedy možno provozovat. Stejně tak tomu bylo i v ostatních zemích, které měly komunistickou vládu a byly pod vlivem Sovětského svazu. Naopak v západní Evropě, USA a na dalších místech bylo podnikání nejen povoleno, ale i podporováno ze strany státu.

Po tzv. Sametové revoluci v listopadu roku 1989 byla komunistická moc v Československu odstavena od moci. Nástup demokracie a kapitalismu znamenal znovuoobnovení podmínek vhodných pro podnikání. Podnikání v první polovině devadesátých let se však bohužel stalo synonymem ke slovům, jako podvod, krádež, nečestné jednání a podobně. Později se však podnikatelské prostředí stabilizovalo.

Dnes je v naší republice mnoho lidí, kteří podnikají. Někteří jako živnostníci, jiní jako jednatelé a společníci v různých právnických osobách. Podnikání je podporováno jak ze strany státu, tak ze strany EU a je všeobecnou snahou co nejvíce snížit administrativní a daňovou zátěž tak, aby podnikatelů přibývalo. Právě probíhající ekonomická krize totiž ukázala, že právě drobní podnikatelé a malé a střední podniky jsou ty, které jsou schopny se rychle přizpůsobit změně na trhu a být konkurence schopné.

1.2.Podnikání a jeho právní formy

V České republice mohou lidé podnikat dvěma způsoby, jako fyzická osoba nebo jako právní osoba. Každá právní forma podnikání má svá specifika. Co je výhodou u jedné, je nevýhodou u druhé a naopak. Proto si podnikatel musí rozmyslet, která z právních forem je pro jeho podnikání ta nejlepší s ohledem na různá kritéria. Také každý obor činnosti má svá specifika, každý člověk má jiné představy o svém podnikání, o budoucnosti a o dalším směřování své firmy.

Fyzická osoba může podnikat na základě živnostenského oprávnění nebo na koncesi. Právnícké osoby jsou většinou obchodní společnosti, jedná se o uměle vytvořený subjekt zapsaný do obchodního rejstříku. Obchodní společnosti dělíme na osobní (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost), kapitálové (společnost s ručením omezeným, akciová společnost).

1.2.1. Živnostenské podnikání

Podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání se živností rozumí soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené zákonem.¹

Všeobecné podmínky provozování živnosti:

- a) dosažení věku 18 let
- b) způsobilost k právním úkonům
- c) bezúhonnost²

Živnosti dělíme dle Živnostenského zákona na koncesované a ohlašovací, které se dále dělí na řemeslné, vázané a volné.

1.2.2. Obchodní společnosti

Jak již bylo uvedeno, známe obchodní společnosti osobní a kapitálové. Mezi osobní řadíme veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost, kapitálovými společnostmi jsou společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Nejběžnější a nejvíce používaná v ČR je společnost s ručením omezeným, z tohoto důvodu se v následujícím textu budu z obchodních společností zabývat pouze touto formou podnikání.

1.2.2.1. Společnost s ručením omezeným

Základní ustanovení

Společnosti s ručením omezeným patří mezi kapitálové společnosti. Základní kapitál společnosti s ručením omezeným tvoří vklady společníků. Právní úprava společnosti s

¹ KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*, s. 69.

² §6 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb., Živnostenské podnikání, ve znění pozdějších předpisů

ručením omezeným vychází především z obchodního zákoníku, a to z § 105 – 153. Společnost s ručením omezeným může být založena minimálně jednou osobou a maximální počet společníků společnosti s ručením omezeným je 50. Společnost s ručením omezeným s jediným společníkem však nemůže být jediným zakladatelem nebo jediným společníkem jiné společnosti s ručením omezeným a jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností s ručením omezeným.

Za závazky společnosti ručí společníci společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplacených vkladů, po splacení všech vkladů ručení zaniká. Firma společnosti musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", nebo zkratku "spol. s r.o." nebo "s.r.o.". ³

Základní kapitál

Základní kapitál společnosti činí alespoň 200 000 Kč, minimální výše vkladu jednoho společníka je 20 000 Kč. Každý společník může mít pouze jeden vklad. Výše vkladu jednotlivých společníků může být rozdílná, musí však být dělitelná na celé tisíce. Základní kapitál společnosti musí odpovídat součtu všech vkladů od společníků. U nepeněžitých vkladů musí být uveden předmět nepeněžitého vkladu a částka, kterou se započítává na vklad společníka. Všechny nepeněžité vklady musí být splaceny před zápisem společnosti do OR.

Společenská smlouva

Společenská smlouva musí obsahovat alespoň

- a) firmu a sídlo společnosti,
- b) určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- c) předmět podnikání (činnosti),
- d) výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- e) jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- f) jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,

³ § 105 zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

- g) určení správce vkladu,
- h) jiné údaje, které vyžaduje tento zákon.

Před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být splaceno celé emisní ážio a na každý peněžitý vklad musí být splaceno nejméně 30 %. Celková výše splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou splacených nepeněžitých vkladů musí však činit alespoň 100 000 Kč. Je-li společnost založena jedním zakladatelem, může být zapsána do obchodního rejstříku, jen když je v plné výši splacen její základní kapitál. Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku podepisují všichni jednatelé.

K návrhu na zápis do OR je nutno doložit doklady o založení, předmětu podnikání, splacení vkladu, sídle, jednatelích, členech dozorčí rady, doklady do sbírky listin a ostatní dokumenty.⁴

Obchodní podíl

Obchodní podíl představuje účast společníka na společnosti a z toho plynoucí práva a povinnosti. Výše obchodního podílu se určuje podle poměru vkladu společníka k základnímu kapitálu společnosti. Každý společník může mít pouze jeden obchodní podíl. Jestliže se společník účastní dalším vkladem, zvyšuje se odpovídajícím způsobem jeho vklad, popřípadě i jeho obchodní podíl. Jeden obchodní podíl může vlastnit více osob.

Orgány společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Valná hromada je usnášení schopná, pokud je přítomna polovina společníků nebo jejich zástupců. Každý společník má jeden hlas za každých 1000 korun svého vkladu. Valnou hromadu svolávají jednatelé nejméně jednou za rok. Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Jednatele jmenuje a odvolává valná hromada, pouze první jednatel je ustanoven společenskou smlouvou. Jednatelem může být pouze fyzická osoba. Pokud je ve společenské smlouvě určeno, zřizuje se kontrolní orgán společnosti, tedy dozorčí rada. Členové dozorčí rady

⁴ § 110 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

jsou pak voleni valnou hromadou. Pokud se dozorčí rada zřídí, pak musí být alespoň tříčlenná a členem dozorčí rady nemůže být jednatel společnosti.⁵

Postup založení společnosti s ručením omezeným

Založení společnosti s ručením omezeným je poměrně náročný proces, který je v současnosti závislý na rychlosti práce úřadů. Pro založení společnosti s ručením omezeným je nutné projít následujícími kroky:

- uzavřít společenské smlouvy formou notářského zápisu,
- složit základního kapitál společnosti, případně jeho části,
- získat živnostenská oprávnění,
- zapsat společnost do obchodního rejstříku,
- registrovat společnost u finančního úřadu.⁶

1.3. Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. Podnikatelský plán obsahuje odpovědi na otázky typu:

- kde jsem,
- kam jdu,
- jak se tam dostanu.“⁷

1.3.1. Sestavení podnikatelského plánu

Kvalitně sestavený plán nám odhalí již na počátku podnikání silné a slabé stránky. Často umožní předejít riziku možného neúspěchu. Ukáže nám, zda je projekt vůbec životaschopný, upozorní nás na možná úskalí ještě před samotným počátkem podnikání. Nezbytné je plán sestavit pokud usilujete o finanční prostředky od banky, investora či chcete sehnat společníka pro společné podnikání. Písemné zpracování se doporučuje v

⁵ § 125 zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

⁶ *Business.center.cz* [online]. [cit. 2012-11-27]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>>.

⁷ HISRIC, Robert D. a PETERS, Michael P. *Založení a řízení nového podniku.*, s. 58.

každém případě, i pokud je sestavován jen pro vlastní účely. Při samotném sestavování plánu si podnikatel uvědomí jednotlivé kroky, které ho čekají a kolik ho budou stát. Zpracovaný podnikatelský plán by měl odpovídat určitým zásadám, jejichž smyslem je zjednodušit orientaci v plánovaném projektu.

Podnikatelský plán by tedy měl být:

- srozumitelný – je vhodné se vyjadřovat jednoduše, popřípadě doplnit text grafy nebo tabulkami, nevyjadřovat příliš mnoho složitých myšlenek v jedné větě,
- logický – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu musí na sebe navazovat, musí být podloženy fakty,
- stručný – myšlenky uvádět stručně, ovšem ne na úkor základních myšlenek a faktů
- pravdivý a reálný – pravdivost údajů v podnikatelském záměru by měla být samozřejmostí
- respektování rizika – uvědomění si rizik projektu a návrhy řešení těchto rizik zvyšují důvěryhodnost podnikatelského plánu.

Mimo tyto hlavní zásady by měl rovněž:

- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka
- orientovat se na budoucnost,
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu,
- nebýt však ani příliš pesimistický,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na koncepci manažerského týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky (v případě využití cizího kapitálu).⁸

⁸VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. s. 98-99.

1.3.2. Struktura podnikatelského plánu

- Exekutivní souhrn (shrnutí a základní východiska)
- Popis firmy
- Popis nabízených výrobků a služeb
- Analýza trhu
- Marketingová strategie
- Management firmy a lidské zdroje
- Finanční plán
- Analýza rizik
- Přílohy⁹

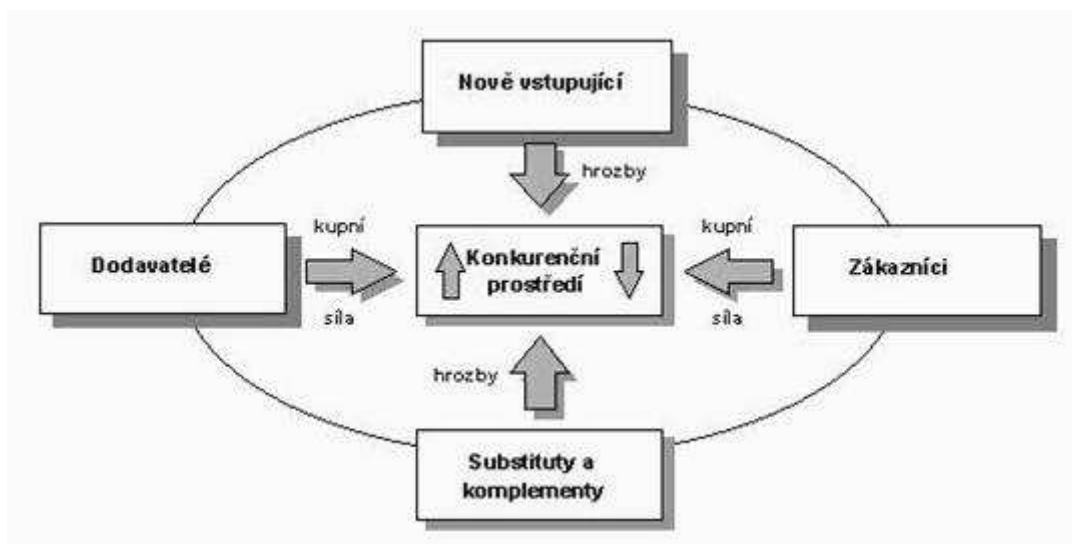
1.4. Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Podle Portera je konkurence v rámci odvětví střetem pěti základních konkurenčních sil, jejichž intenzita působení určuje ziskovost odvětví.

Pět základních konkurenčních sil:

- Nově vstupující firmy
- Konkurenti v odvětví
- Vyjednávací vliv dodavatelů
- Vyjednávací vliv odběratelů
- Hrozba substitučních výrobků

⁹ KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. s. 10.



Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil

Zdroj: Kovář, F. Strategický management. 2006. s. 43.

1.4.1. Nově vstupující firmy

Potencionálními konkurenty pro podniky, které v současné době nekonkurují, ale je možnost, že se mohou stát konkurencí pro podnik. Hrozba konkurenčních sil závisí na výši bariér vstupu na trh, které představují řadu faktorů, které brání novému podniku se prosadit v daném mikrookolí. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší vznikají náklady nově vstupujícím konkurentům. Pokud je riziko vstupu nových konkurentů nízké, může u již stávajících podniků docházet ke zvyšování cen.

1.4.2. Konkurenti v odvětví

Druhou silou z Porterových pěti sil jsou stávající konkurenti v mikrookolí, pokud je tato síla nízká, podniky mohou zvyšovat ceny a dosáhnout tak většího zisku. Je-li tato síla příliš velká, může docházet k cenové konkurenci, z ní vzniká cenová válka a rivalita mezi konkurencí. Cenová konkurence omezuje zisk a snižuje výnos. Silná rivalita mezi konkurenty vytváří velkou hrozbu pro ziskovost.

1.4.3. Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou působit jako hrozba prostřednictvím zvyšování cen. Podnik musí na tyto ceny zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu, to vede ke snížení zisku. Síla vlivu dodavatelů je vyšší pokud jejich výrobky mají málo substitutů nebo pokud jsou

dodavatelé natolik diferencovaní, že pro podnik je téměř nemožné přejít k jinému dodavateli.

1.4.4. Vyjednávací vliv odběratelů

Kupující představují hrozbu pro podnik, pokud tlačí ceny dolů, požadují vyšší kvalitu výrobků nebo lepší servis. To zvyšuje výrobní náklady podniku. Kupující mají větší sílu, pokud je v odvětví větší počet menších podniků, od kterých mohou výrobky nakoupit. Větší sílu mají také v případě, že nakupují ve velkém množství nebo jsou schopni si nakupované výrobky vyrobit sami.

1.4.5. Hrozba substitučních výrobků

Posledním z faktorů porterova modelu je hrozba substitučních výrobků. Dostupnost substitutů limituje ceny, za které je možné výrobky nebo služby nabízet, jelikož kupující může na pohyb ceny reagovat přechodem k substitučnímu výrobku.¹⁰

1.5.SLEPT analýza

SLEPT analýza je analýzou marketingového prostředí. Zaměřuje se na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory. Vychází z anglických zkratk (S = social, L = legal, E = ekonomické, P = political, T = technological)

1.5.1. Společenské faktory

- Rozdělení příjmů
- Demografické faktory (věk, pohlaví, velikost rodiny, povolání a podobně)
- Pracovní mobilita
- Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)
- Postoje k práci a volnému času
- Vzdělání
- Záluby, koníčky a móda
- Kulturní faktory
- Regionální rozdíly

¹⁰ NÝVLTOVÁ, R.,MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*. s. 192-195.

1.5.2. Legislativní faktory

- Zákonné normy (daňové zákony, obchodní zákoník, občanský zákoník, zákoník práce, vyhlášky týkající se podnikání a podobně)
- Funkčnost soudů
- Autorská práva
- Ochrana spotřebitelů

1.5.3. Ekonomické faktory

- Ekonomický růst
- Výše HDP
- Monetární politika (úrokové sazby)
- Vládní výdaje
- Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)
- Zdanění (výše a vývoj sazeb daně)
- Měnové kurzy (vliv na importované zboží a na poptávku zahraničních zákazníků)
- Inflace

1.5.4. Politické faktory

- Politické trendy a postoje k podnikání
- Stabilita poměru státních a municipálních institucí
- Stabilita vlády
- Politická strana u moci

1.5.5. Technologické faktory

- Výdaje na výzkum a vývoj
- Nové objevy, patenty
- Vliv změn v informačních technologiích
- Internet
- Spotřeba energie

Někdy bývá analýza nazývána PEST analýza, což představuje analýzu faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických.¹¹

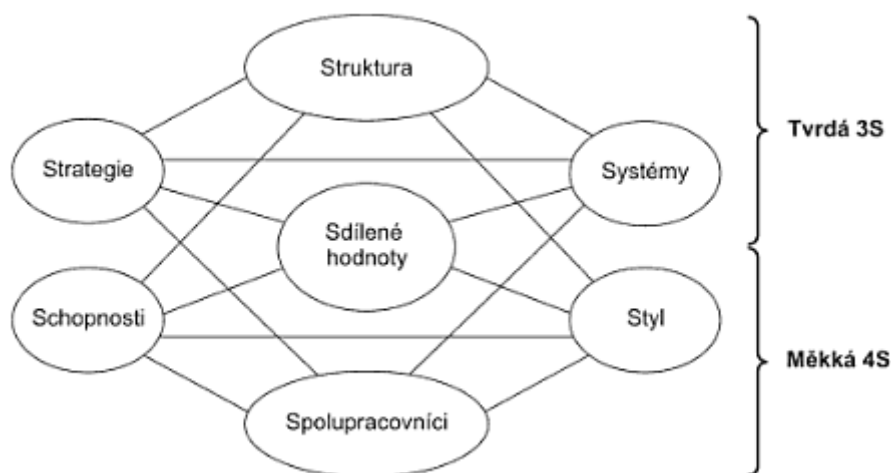
1.6. Analýza 7S

Model 7S vytvořili pracovníci firmy McKinsey v sedmdesátých letech. Model má pomoci porozumět manažerům složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Model je nazýván 7S podle sedmi faktorů, které v sobě zahrnuje.

Těmito faktory jsou:

- Strategie
- Struktura
- Systémy
- Styl řízení
- Spolupracovníci
- Schopnosti
- Sdílené hodnoty

¹¹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 53-55.



Obrázek č. 2: Model 7S

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007. s. 54.

Aby byla strategie firmy úspěšná, musí vedení firmy brát v úvahu všech sedm faktorů, a to bez ohledu na velikost firmy. Struktura, strategie a systémy firmy bývají označovány jako „tvrdá 3S“, zbylé čtyři faktory jsou méně hmatatelné a mají kulturní povahu, proto bývají označovány „měkká 4S“.¹²

1.6.1. Strategie firmy

Strategie firmy vychází obvykle z vize a konkrétního poslání firmy. Vizí firmy rozumíme představy majitelů firmy, konkrétní poslání firmy představuje výrobu nebo poskytování služeb. Strategie obvykle představuje určitou formu pokynů a popisů aktivit, které firma musí realizovat k dosažení určitých cílů. Ve firmě existuje celá soustava strategií, nejvýše postavená je tzv. corporate strategie, která určuje základní orientaci firmy, to v čem má podnikat, jak podnikat a podobně. Na tuto strategii dále navazují business strategie, která bývá nazývána obchodní strategií, a následně na nejnižší úrovni jsou tzv. funkční strategie, do nich bývají zahrnovány marketingové strategie, výrobní strategie, strategie informačních technologií a další.

¹² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 73.

1.6.2. Struktura firmy

Základním posláním organizační struktury firmy je optimální rozdělení úkolů mezi pracovníky firmy. Postupně se vyvinulo několik typů organizačních struktur. Patří mezi ně zejména liniová, funkcionální, liniově-štabní, maticová organizační a divizní struktura.

1.6.3. Informační systémy

Informační systémy představují všechny informační procedury, které v organizaci probíhají. Zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, inovační systémy, informační systémy, systémy alokace zdrojů a podobně.

1.6.4. Styl řízení

Za nejklassičtější členění stylů řízení se považuje členění na autoritativní, demokratický a laissez-faire (liberální). **Autoritativní styl** vylučuje možnost zasahování ostatních pracovníků do řízení firmy, vedoucí získá informace od podřízených, ale rozhoduje sám. **Demokratický styl** je spojen s vyšší mírou zapojení pracovníků na řízení firmy. Vedoucí dává možnost pracovníkům se vyjádřit, konečné rozhodnutí ale zůstává na vedoucím. Tento styl řízení je spojený s větší časovou náročností, ovšem naproti tomu je výhodou osobní zaujetí pracovníků a pocit sounáležitosti. **Styl laissez-faire** ponechává pracovníkům značnou volnost, vedoucí do činnosti skupiny zasahuje minimálně, pracovníci si sami určují rozdělení a postup práce. Výhodou je, že pracovníci, si mohou dělat věci podle svého, někdy ale může docházet k bezcílnému tápání ve chvíli, kdy by bylo zapotřebí vedení.

1.6.5. Spolupracovníci

Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem zvyšování výkonnosti firmy. Manažer musí umět vhodně se spolupracovníky jednat. Spolupracovníci jsou však také hlavním provozním rizikem, většina firem má obavy z podvodného jednání svých zaměstnanců. Velká pozornost musí být tedy věnována motivaci zaměstnanců a to na všech úrovních firmy. Je dobré, aby zaměstnanci cítili svou osobní sounáležitost s podnikovými kolektivy. Měli by být preferováni dobří pracovníci, kteří s firmou spojili svůj život i kariéru. S těmito pracovníky je důležité dlouhodobě pracovat a ovlivňovat je. Faktor

„spolupracovníci“ tedy nezahrnuje pouze lidi, ale také jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, motivace nebo chování vůči firmě.

1.6.6. Schopnosti

Schopností je v podstatě myšlena profesionální znalost. Je potřebné zaměstnancům vytvářet vhodné prostředí pro získávání schopností. Pokud není možné potřebné schopnosti získat uvnitř firmy, nezbyvá nic jiného než je přijmout z venku.

1.6.7. Sdílené hodnoty

Pod pojmem sdílené hodnoty rozumíme kulturu firmy, což představuje určitý nehmotný produkt, který je výsledkem myšlení lidí a činností provozovaných ve firmě.¹³

1.7.SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem pro identifikaci silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb. Původně se skládala ze dvou analýz SW a OT. U analýzy příležitostí a hrozeb zkoumáme vlivy, které přicházejí z vnějšího prostředí a to jak z makroprostředí (obsahuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost...). Analýza silných a slabých stránek se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, firemní zdroje, materiál, firemní kultura, mezilidské vztahy...). Silné a slabé stránky se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů.¹⁴

¹³ RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. s. 34-47.

¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing -Strategie a trendy*. s. 103.

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek č. 3: SWOT analýza

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing - Strategie a trendy. 2008. s. 103.

1.8. Marketingový mix

Marketingový mix chápeme jako soubor nástrojů, které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, které bývají označovány 4P, patří mezi ně produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion). Tyto prvky musejí být vzájemně kombinovány a sladovány tak, aby co nejlépe odpovídaly trhu. Marketingový mix bývá často označován jako soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů. Model bývá často rozšiřován o další P, například bývají zmiňováni lidé (People), proces (Process), politické moc (Politicalpower), spolupráce (Partnership) a mnohé další. Základné 4P jsou ovšem považována za klíčová a od nich se mohou odvíjet nebo na ně navazovat další.¹⁵

1.8.1. Produkt

Produkt je cokoli, co je možné nabídnout na trhu ke koupi nebo použití a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Nejedná se pouze o fyzické předměty, ale i služby, osoby, místa, organizace nebo myšlenky.

Produktová politika v sobě zahrnuje:

- sortiment
- kvalitu

¹⁵ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. s. 39.

- design
- vlastnosti
- značku
- obal
- služby
- záruku

1.8.2. Cena

Cena je suma, kterou zákazníci zaplatí za produkt. O ceně mohou prodejci a kupující vyjednávat, existují podniky, kde prodejci málokdy žádají plnou cenu, kterou mají u produktu uvedenou. Mohou kupujícímu nabídnout slevy nebo úvěrové podmínky, tak aby cenu uvedli do souladu s představou kupujícího.

Cenová politika v sobě zahrnuje:

- ceníky
- slevy
- náhrady
- platební lhůty
- úvěrové podmínky

1.8.3. Komunikace

Komunikace představuje aktivity, které informují zákazníka o přednostech produktu, aby jej koupil.

Komunikační politika v sobě zahrnuje:

- reklamu
- podporu prodeje
- osobní prodej
- publicitu

1.8.4. Distribuce

Distribuce zahrnuje činnosti firmy, které činí produkt dostupný pro cílové zákazníky. Jedná se o místo, jak i napovídá anglický výraz „Place“, kde se produkt prodává.

Distribuční politika v sobě zahrnuje:

- distribuční kanály
- dostupnost
- sortiment
- umístění
- zásoby
- doprava¹⁶

Vhodně sestavený marketingový mix propojuje všechny prvky tak, aby na jedné straně byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a na druhé straně splněny firemní marketingové cíle. Marketingový mix je souborem nástrojů k realizaci firemní strategie.¹⁷

1.9.Finanční plán

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje proveditelnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Hlavním posláním finančního plánu je vytvoření plánu nákladů, plánu výnosů, plánu peněžních toků, plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvahy, finanční analýzy, výpočtu bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plánu financování aj.

V případě začínající firmy je třeba počítat s prostředky na založení firmy, prostředky na pořízení dlouhodobého a oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti, což by vše mělo proběhnout, než získáme první tržby.

1.9.1. Plánování výnosů a příjmů

Je nutné, rozlišovat rozdíl mezi výnosy a příjmy. Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období, např. měsíc, pololetí, rok. Příjmy jsou peněžní částky, které firma skutečně získala za prodané výrobky nebo služby.

¹⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing -Strategie a trendy*. s. 40.

¹⁷ Internetová reklamní agentura Robertnemoc.com [online]. [cit. 12. 11. 2012]. Dostupné z:<http://marketing.robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/#>

1.9.2. Plánování nákladů a výdajů

Taktéž jako příjmy a výnosy, by neměly být zaměňovány ani náklady a výdaje. Náklady firmy představují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Náklady nejsou totožné s výdaji. Výdaj je úbytek peněžních prostředků firmy a neznamená automaticky tvorbu hodnoty. Výdaj se stane nákladem jen tehdy, když bezprostředně vstoupí do tvorby výrobku nebo služby. Pokud chceme firmu efektivně řídit, musíme se zabývat strukturou nákladů.

Náklady můžeme sledovat podle:

- druhu (materiálové, mzdové, energetické, odpisy apod.),
- účelu (útvary, výkonu), tzn. pro potřeby rozpočtování a kalkulací,
- činností (provozní, finanční, mimořádné),
- závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní).

Každý způsob členění nákladů nám poskytuje jiné informace důležité pro řízení firmy. Druhé členění se využívá při porovnání s konkurencí, účelové je důležité pro výpočet a kontrolu kalkulací. Mimo to můžeme náklady členit i na variabilní a fixní. Variabilní náklady jsou takové, které se mění s objemem výroby, oproti tomu fixní náklady se s objemem výroby do určité míry nemění, zůstávají stále stejné. Znalost variabilních a fixních nákladů nám umožňuje propočít bodu zvratu.¹⁸

1.9.3. Plánová rozvaha

Plánovaná rozvaha zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Doporučujeme sestavit počáteční rozvahu, rozvahu za první pololetí podnikatelské činnosti a v dalších obdobích vždy k 31. 12. příslušného období. Rozvaha zachycuje na jedné straně aktiva (majetek) a na druhé straně pasiva (zdroje financování aktiv). V rozvaze platí bilanční rovnost, kdy celková výše aktiv se rovná celkové výši pasiv, protože podnik nemůže vlastnit více majetku, než kolik má zdrojů.

¹⁸BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export[online]. [cit. 30. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!>

Aktiva	Pasiva
1 Pohledávky za upsaný základní kapitál	1 Vlastní kapitál
2 Dlouhodobý majetek	1.1 Základní kapitál
2.1 Dlouhodobý nehmotný majetek	1.2 Kapitálové fondy
2.2 Dlouhodobý hmotný majetek	1.3 Fondy ze zisku
2.3 Dlouhodobý finanční majetek	1.4 Výsledek hospodaření minulých let
	1.5 Výsledek hospodaření běžného účetního období
3 Oběžná aktiva	2 Cizí zdroje
3.1 Zásoby	2.1 Rezervy
3.2 Dlouhodobé pohledávky	2.2 Dlouhodobé závazky
3.3 Krátkodobé pohledávky	2.3 Krátkodobé závazky
3.4 Krátkodobý finanční majetek	
4 Časové rozlišení	3 Časové rozlišení
5 Aktiva celkem	4 Pasiva celkem

Obrázek č. 4: Schéma rozvahy

Zdroj: Vlastní zpracování dle (KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. Finanční analýza. 2013. s.23.)

1.9.4. Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát vyčísluje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. Výkaz poskytuje informace o tom, jaký bude hospodářský výsledek v jednotlivých letech, zda budeme schopni platit úroky, zda vytvořená výše zisku umožní hradit plánované splátky úvěru apod. Jelikož se jedná o plán, doručuje se vypracování více variant. Většinou se vypracovává ve třech provedeních, a to jeho optimistická, pesimistická a realistická varianta.¹⁹

1.9.5. Plán peněžních toků

Plánové peněžní toky (Cash Flow) tvoří třetí základní složku finančního plánu. Zobrazuje na jedné straně příjmy a na straně druhé výdaje. Jedná se o veškeré příjmy a výdaje za určité období. Příjmy a výdaje tvoří peněžní tok, ty se člení na provozní, investiční a finanční. Souhrn těchto peněžních toků tvoří čistý peněžní tok. V případě že souhrn příjmů převyšuje souhrn výdajů, jedná se o čisté zvýšení peněžního toku, v opačném případě se označuje jako čisté snížení peněžního toku.²⁰

¹⁹BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export [online]. [cit. 30. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!>

²⁰FOTR, J.; SOUČEK, I. *Tvorba strategie a strategické plánování*. s. 193-194.

Položka	
1	Stav peněžních prostředků na počátku období
2	Hospodářský výsledek po zdanění
A	Peněžní toky z provozní činnosti
3	Úpravy o nepeněžní operace (ř. 3.1 + ř. 3.2 + ř. 3.3)
3.1	Odpisy stálých aktiv (+)
3.2	Změny stavu rezerv (přírůstky +, úbytky –)
3.3	Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv (zisk +, ztráta –)
4	Změna stavu oběžných aktiv a krátkodobých pasiv *)
6	Peněžní tok z provozní činnosti celkem (ř. 3 + ř. 4)
B	Peněžní tok z investiční činnosti
7	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (–)
8	Příjmy z prodeje stálých aktiv (+)
9	Příjmy z vyplacení cenných papírů držených do splatnosti (+)
10	Poskytnuté půjčky a úvěry (–)
11	Peněžní tok z investiční činnosti celkem (ř. 7 + ř. 8 + ř. 9 + ř. 10)
C	Peněžní toky z finanční činnosti
12	Změna stavu dlouhodobých závazků, dlouhodobých úvěrů, běžných bankovních úvěrů a finančních výpomocí (přírůstek +, úbytek –)
13	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky, především zvýšení základního kapitálu a výplata dividend a podílů na zisku (přírůstek vlastního kapitálu +, pokles –)
14	Peněžní tok z finanční činnosti celkem (ř. 12 + ř. 13)
15	Peněžní tok celkem (čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků a jejich ekvivalentů) (ř. 2 + ř. 6 + ř. 11 + ř. 14)
16	Stav peněžních prostředků na konci období ř. 1 + ř. 15
*) Přírůstek oběžných aktiv a pokles krátkodobých pasiv se znaménkem –, pokles oběžných aktiv a vzrůst krátkodobých pasiv se znaménkem +.	

Obrázek č. 5: Schéma výkazu zisku a ztrát

Zdroj: Vlastní zpracování dle (KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. Finanční analýza. 2013. s.39.)

1.10. Zdroje financování

K financování je možné použít dva druhy zdrojů peněžních prostředků, a to vnitřní (interní) nebo vnější (externí) zdroje. Interní zdroje financování získává podnik na základě vlastní vnitřní činnosti. Externí zdroje financování jsou zdroje získané mimo vnitřní činnost podniku, jsou to tedy zdroje, které do podniku přicházejí zvenčí.²¹

1.10.1. Vnitřní zdroje financování

1.10.1.1. Odpisy

Odpisy jsou významným zdrojem interního financování, který se vyznačuje vysokou mírou stability. Podnik uvolněné odpisy potřebuje až po uplynutí doby životnosti majetku, což znamená, že po určitou dobu je možné s odpisy disponovat.

1.10.1.2. Nerozdělený zisk

Představuje část zisku po zdanění, která není použita na výplatu dividend nebo na tvorbu fondů ze zisku. Závisí na výsledku hospodaření, sazbě daně, výši přídělu do fondů a mnoha dalších faktorech.

1.10.1.3. Rezervní fondy

Jedná se o část zisku, který si podnik ponechává jako ochranu proti různým rizikům. Tvoří se povinné a dobrovolné rezervní fondy. Dalším interním zdrojem jsou i rezervy.²²

1.10.2. Vnější zdroje financování

Vnější zdroje financování jsou velmi rozmanité. Mají své výhody, jako např. rychlejší a rozsáhlejší tvorba podnikového kapitálu nebo přesnější reakce na potřebné změny majetku podniku v souvislosti se změnou trhu. Vnější zdroje financování mají také i své nevýhody, například růst počtu společníků či věřitelů, kteří ovlivňují

²¹KORÁB, V., MIHALSKO, M. *Založení a řízení společnosti*. s. 87

²²REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management 1.díl*. s. 41-43

rozhodování podniku nebo růst nároků na udržování likvidity a platební schopnosti podniku.

1.10.2.1. Bankovní úvěry

Nejčastěji poskytují podnikatelům kapitál komerční banky. Poskytnutý kapitál je ve formě úvěru, což vyžaduje hmotnou garanci nebo záruku. Zárukou může být obchodní majetek podniku, ale i osobní majetek vlastníků nebo aktiva ručitele, který ručí za splácení úvěru.

1.10.2.2. Obchodní úvěry

Poskytují je buď dodavatelé, nebo odběratelé. Běžnější je úvěrodavatelský, který spočívá v tom, že se mezi obchodními partnery dohodne odklad platby za provedenou dodávku výrobků či služeb o dohodnutý počet dnů. Vzájemná důvěra obchodních partnerů zde hraje významnou roli. Úvěrodběratelský, což je vlastně přijímání zálohy od odběratelů, se odvíjí od konkrétní dohody mezi obchodními partnery.²³

1.10.2.3. Leasing

Leasing je třístranný právní vztah mezi dodavatelem, pronajímatelem a nájemcem. Při kterém, pronajímatel kupuje od dodavatele majetek a dává ho do pronájmu nájemci. Pronájem se v poslední době stále více rozšiřuje i v České republice. Využívá se zejména z důvodu úspory hotovosti a také daňových úspor.

Rozlišujeme dva druhy leasingu:

- operativní – je definován jako krátkodobý pronájem, po jehož ukončení vrací uživatel majetek zpět pronajímateli. Všechna rizika spojená s vlastnictvím majetku nese pronajímatel.
- finanční – je definován jako dlouhodobý pronájem, po jehož ukončení přechází vlastnické právo na předmět leasingu do rukou nájemce. Doba pronájmu se téměř kryje s dobou ekonomické životnosti, to znamená, že do vlastnictví nájemce přechází téměř odepsaný majetek.²⁴

²³KORÁB, V., MIHALSKO, M. *Založení a řízení společnosti*. s. 89.

²⁴REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*. s. 78

1.10.2.4. Rizikový kapitál

Jedná se o zvláštní formu financování, která se zaměřuje zejména na malé a střední podniky. Prostředky jsou poskytovány rizikovým investorem, a to na předem stanovenou dobu ve formě navýšení základního kapitálu podniku. Rizikový kapitál je prostředek pro financování zahájení činnosti podniku, jeho rozvoje, expanze nebo odkupu celého podniku, kdy investor rizikového kapitálu získává dohodnutý podíl základního kapitálu podniku. Známé formy rizikového kapitálu jsou Venture Capital a Business Angels.²⁵

1.11. Analýza rizik

Každý podnikatelský plán by měl obsahovat analýzu rizik, aby proti nim mohl co nejdříve zasáhnout, dokud ještě rizika neohrozily volný průběh projektu.

Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

1. identifikaci aktiv – popis aktiv, které podnik vlastní;
2. stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty a posouzení možného dopadu ztráty aktiv;
3. identifikaci hrozeb a slabin – určení akcí, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv;
4. stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby.

Existuje několik druhů rizik:

- politická a teritoriální,
- ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická, například tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební apod.,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,

²⁵KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*.s. 93.

- specifická – například pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací apod.

Podnikatelské riziko je definováno, jako odchýlení od plánovaného stavu, nemusí však vždy znamenat ztrátu.

Podnikatelské riziko je třeba hodnotit za dvou stránek, a to z:

- pozitivní – možnost vyššího zisku a úspěchu
- negativní – nebezpečí horších hospodářských výsledků²⁶

1.12. Analýza bodu zvratu

Bod zvratu vyjadřuje vztah mezi obratem, náklady a ziskem a to formou kritického bodu, který vyjadřuje okamžik, kdy obrat kryje celkové náklady podniku. Výpočet bodu zvratu pomůže identifikovat vliv změny tržeb, fixních a variabilních nákladů na rentabilitu podnikání. Bodu zvratu je dosaženo v případě, když se celkové tržby rovnají celkovým nákladům. Z toho plyne, že v tomto bodě podnik nevykazuje ani zisk, ani ztrátu. Abychom mohli sestavit funkci pro výpočet bodu zvratu, musíme znát rovnice jak pro celkové tržby, tak pro celkové náklady, které od sebe odečteme a položíme výsledek roven zisku.

Je tedy důležité vycházet ze základní rovnice: $Z = T - N$.

Kde: $T = p \cdot Q$ a $N = FN + vn \cdot Q$

Potom je nutné dosadit T a N do základní rovnice: $Z = p \cdot Q - (FN + vn \cdot Q)$

Z této funkce pak vyjádříme bod zvratu: $QBEP = FN / (p - vn)$

Vysvětlivky:

Z = zisk

T = tržby

N = celkové náklady

²⁶ RAIS, K. Risk management. s. 51.

p = cena

Q = množství výrobků

FN = fixní náklady

vn = variabilní náklady (ks)²⁷

²⁷ SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. s. 133.

2. Analýza problému a současné situace

2.1. Představení podniku

Ranč Zálesná Zhoř je v této chvíli stabilizovaným podnikem, který ale nevykazuje žádný velký růst, ani na něm nedochází k velkým změnám. Nachází se asi 35 km od Brna směrem na Prahu. Díky jeho dobré poloze umožňuje snadný přístup jak z dálnice, tak z Brna. Zároveň se však již nachází na hranici Vysočiny a jeho poloha uprostřed krásné přírody jej předurčuje pro krásné trávení volných chvil mimo město. Nachází se na okraji malé vesničky blízko lesa a umožňuje tak výjezd do přírody bez nutnosti transportu koní.

Jeho vybavení odpovídá moderním trendům v jezdeckví. Nachází se zde výběhy pro koně, které umožňují oddělení kobyly, matek s hříbaty, valachů a hřebců. Tito koně jsou každá den vyváděni do těchto výběhů a noci tráví v boxech, které jsou vybaveny vším potřebným. Kromě toho jsou zde i pastviny umožňující dlouhodobý pobyt koní ve venkovním prostředí. Ranč má i speciální porodní boxy hlídání online kamerou a má za sebou řadu úspěšných odchovů hříbat.

Mezi další vybavení patří krytá hala, která umožňuje celoroční trénování koní. Tato hala je dostatečně velká proto, aby v ní mohli v jednu chvíli trénovat 2-3 koně. Kromě toho má jednu malou kruhovou halu, která může být využívána pro speciální tréninky.

V jeho areálu pak můžeme najít i jízdárnu, která krytá není a z tohoto důvodu může být využívána především za dobrého počasí. Na ranči je tak možné trénovat po celý rok. Samozřejmě jak v hale, tak na jízdárně se nachází kompletní vybavení pro tréninky včetně dřevěných překážek, branek, vodních bazénků a dalších prvků, které jsou využívány při trénincích především westernových koní.

Mezi další vybavení lze počítat speciální venkovní sprchy pro koně, místa pro jejich přípravu před a po ježdění i prostory, kam je možné umístit zraněné, či jinak indisponované koně.

Kromě vybavení pro koně samozřejmě má i vybavení pro jejich majitele a návštěvníky ranče. Po celý rok je k dispozici vytápěná šatna a klubovna, kde si mohou odpočinout a popovídat. V létě je k dispozici terasa, případně ohniště, kde je možné se udělat táborák. V této době nabízí některé alkoholické a nealkoholické nápoje, cukrovinky a drobné

pochutiny. Jak v hale, tak na jízdárně je posezení pro případné diváky a vždy je k dispozici někdo, kdo umí odborně poradit co dělat v případě problémů s koněm.

Ranč dlouhodobě spolupracuje s kvalitními veterináři i kováři a může tak nabídnout všem ustájeným koním komfort, který je důležitý pro jejich chov.

Pro další růst však bude nutné provést některé změny. Kromě nutných organizačních změn bude nutné investovat další finanční prostředky, aby mohl být rozvoj nastartován.

2.2.Současné aktivity

Nyní je na ranči možno ustájit si koně, kterého si pořídíte, ale kterého nemáte kam umístit. Toto ustájení je možné včetně všech služeb jako kování, veterinární péče atd. Ranč se specializuje na westernové koně a westernové disciplíny. Ráda bych nyní stručně představila, o jaký sport se jedná a jaká je jeho historie. Právě zaměření na western totiž může při jeho dalším růstu velice pomoci.

Westernové ježdění vzniklo v 19. století v Severní Americe během dobytkařské éry. Způsob jízdy během práce a během různých her, které kovbojové pořádali ve volných chvílích, tvoří základ westernového ježdění. Stáda dobytka se musela zahánět do ohrad velkých farem, kde se jednotlivé kusy sčítaly, značily výžehem atd.

Aby bylo toto možné, potřebovali být jezdcí co nejvíce obratní a potřebovali co nejkldnější koně. Proto také začali jezdcí vybírat mezi jednotlivými plemeny a tyto koně šlechtit. Nakonec se pro tuto práci začali používat téměř výhradně tyto plemena: americanquarterhorse, painthorse a appaloosa.

Dnes už samozřejmě jsou tyto koně používáni k této práci i v USA daleko méně, ale o to více se využívají ke sportu, který se stává celosvětově velmi populárním. V minulých letech byl několikrát navržen i jako nový olympijský sport, do programu letních olympijských her však zatím zařazen nebyl.

Westernové disciplíny jsou tyto: Western pleasure, superhorse, freestylereining, barrel race, pole bending, trail, western riding, western horsemanship a showmanshipalter. Tyto disciplíny se liší svou náročností a stylem provedení, nejde tedy využít jednoho koně na všechny disciplíny, ale je nutné se na některou disciplínu specializovat. Jedná se většinou o drezurní disciplíny, ve všech je nutná úzká spolupráce koně a jezdce. Některé z nich se dobře hodí pro začínající jezdce, některé z nich i pro děti, naopak pro

jiné je nutné mít mnoho let praxi. Za hlavní disciplínu je pak považován reining. Jedná se o jízdu, kde je bodována přesnost a způsob provedení. Zároveň je však velice akční, jezdí se ve vysoké rychlosti a každá jízda je vždy velice efektně zakončena. Při tomto zakončení se rozjede jezdec proti zdi a na označeném místě začne koně brzdít takovým způsobem, aby mu klesla zadní polovina těla a zadní nohy udělaly co nejdelší rýhy v písku. Záběry z této disciplíny pak často vedou k tomu, že westernový sport bývá zaměňován za rodeo. Jedná se však o dva naprosto odlišné sporty.

Westernový sport v České republice se začal rozvíjet v devadesátých letech. V té době zde nebyli téměř žádní koně z výše uvedených plemen, proto většina z nich byla dovezena z Rakouska a Německa. Bohatší zájemci pak volili import přímo z USA. Tento dovoz je částečně prováděn i dnes.

V devadesátých letech také vzniklo mnoho rančů, jež se specializovaly na chov amerických koní, ale právě vzhledem k vysoké pořizovací ceně koní nebyly příliš vytíženy. Dnes je situace jiná, neboť počet koní v České republice je vysoký a kvalitní kůň se dá pořídit i pod 50 000 Kč. V případě, že člověk nemá zájem o profesionální sportovní ježdění, cena může být ještě řádově nižší. Westernový sport tak zažívá renesanci a vzniká mnoho nových rančů, především v okolí Prahy. Tento typ trávení volného času v přírodě je totiž velmi oblíbený.

2.3. Nové aktivity na ranči

Další rozvoj je možný především díky tomu, že ranč má v této chvíli dostatečné zázemí pro další aktivity, které doposud neorganizuje.

Na následujících stranách bych chtěla analyzovat jednotlivé aktivity, porovnat výhodnost každé zvlášť a následně vymodelovat jejich ideální kombinaci, která umožní nejvyšší růst a zisk.

Stejně jako u každého jiného podnikání totiž platí i zde, že část nákladů je fixní a část variabilní. A právě rozšířením aktivit a zvýšením množství produkčních hodin zaměstnanců i zvířat je možné fixní náklady snížit a dosáhnout dostatečné efektivity.

Mezi aktivity, které je možné na ranči realizovat patří následující:

- oslavy narozenin,
- firemní akce,

- vyjížďky,
- skijoring,
- westernová show.

Každá z těchto aktivit má svá specifika, které neumožňují je provozovat v jeden okamžik, ale provozování pouze jedné aktivity není pro dlouhodobý rozvoj podnikání udržitelné. Lze je však sloučit do 3 typů.

První z těchto typů obsahuje aktivity, u nichž je využití koně jako produkčního nástroje nezbytná po celou dobu aktivity. Patří do ní vyjížďky a skijoring.

Druhý z těchto typů naopak jsou aktivity, u nichž se dá kromě samotné práce s koněm předpokládat i konzumace jídla a nápojů a využití dalších doplňkových služeb, které více souvisí s restaurátorskou činností. Do této skupiny lze zařadit oslavy narozenin a především firemní akce.

Třetí typ je pak westernová show. Tato akce již využívá koně pouze jako doplněk a hlavní zdroj zisku při vykonávání této aktivity jsou doprovodné činnosti.

Všechny aktivity nejde z kapacitních důvodů provádět v jeden moment. Rozložení by mělo být zhruba následující:

Typ 1, tedy vyjížďky a skijoring budou provozovány po celý rok v rozsahu 8 hodin týdně, tedy 400 hodin ročně. Typ 2, narozeniny a teambuilding jsem uvažovala od dubna do října. V zimních měsících se nedá očekávat zájem o podobnou zážitkovou aktivitu. Přicházíme tedy o cca 20 týdnů v roce. Pokud by se ve zbývajících týdnech podařilo zorganizovat 15 takových akcí, odpovídalo by to četnosti jednou za 14 dní. Tato frekvence je reálná jak z pohledu využití koní, tak z pohledu nákupu zásob a zorganizování personálu.

Typ 3, kterým je westernová show, je jednoznačně aktivitou s nejmenší frekvencí. Provádět se dá pouze v letních a podzimních měsících. Kromě faktoru počasí zde totiž přistupuje faktor další, kterým je nutnost tréninku předváděných koní. Po zimní přestávce, kterou většina z nich alespoň zčásti absolvuje, by tak nebylo jaro optimální. Dá se tedy předpokládat uspořádání zhruba 2 akcí v jednom kalendářním roce.

Každá z těchto aktivit samozřejmě bude mít jiné náklady a příjmy a tím pádem jinou ziskovost.

2.3.1. Vyjížd'ky a skijoring

První skupina aktivit je typická pro ranče, které chtějí nabízet k ustájení a tréninku další služby. Jedná se o logické navýšení možností, jak využít koně. Zároveň tato aktivita nevyžaduje příliš mnoho nových výdajů. Variabilní náklady těchto aktivit jsou velice nízké a přispívá tak dobře ke snižování nákladů fixních. Dalším velkým pozitivem pro začínající podnikatele je to, že zpravidla dělá to, čemu velice dobře rozumí. Zde samozřejmě vycházíme z předpokladu, že se jedná o chovatele koní, ne o člověka, který začíná tento byznys dělat bez jakýchkoliv předchozích znalostí.

Zmíněné aktivity se vhodně doplňují a umožňují celoroční využití koní. Vyjížd'ky totiž probíhají především v létě, o něco méně pak na podzim a na jaře. Naopak skijoring probíhá pouze v zimě. Skijoring je sport, při kterém je člověk tažen za koněm po sněhu a stojí při tom na lyžích. Jezdec koriguje rychlost koně tak, aby umožňovala jízdu v závěsu. Jedná se o moderní adrenalinový sport, který se stává v ČR populárním. Samozřejmým negativem tohoto sportu jsou nutné chladné klimatické podmínky. Zvláště na jižní Moravě tedy není tento sport rozšířen. Vzhledem k vysoké nadmořské výšce, ve které je ranč umístěn, však bude možné tento sport provozovat.

2.3.2. Narozeninové oslavy a firemní akce

Do tohoto typu jsem zařadila oslavy narozenin a firemní akce. Opět se jedná o aktivity, které vykazují společné prvky. Při prvním typu jsme uvažovali, že se dané aktivity vhodně doplní a umožní celoroční využití koní. Zde však mohou oba typy probíhat souběžně vedle sebe po celý rok. Samozřejmě lze i u nich očekávat výkyvy – prázdniny, Vánoce, Velikonoce, roční účetní uzávěrky atp., ty však pro celkový roční výsledek nebudou podstatné.

Společnými prvky u těchto aktivit jsou především konzumace nápojů a potravin a dále pak podobné časové vytížení jako koní, tak personálu.

2.3.3. Westernová show

Westernová show v sobě je poslední z aktivit, kterou bychom chtěli na našem ranči nově provozovat. Jsou k ní samozřejmě nutné koně a odpovídající vybavení. Nejvyšší zdroj příjmů je však z konzumace nápojů a potravin.

2.4.SLEPT analýza

SLEPT analýza je analýzou marketingového prostředí. Zaměřuje se na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory. Vychází z anglických zkratk (S = social, L = legal, E = economic, P = political, T = technological)

Pro tuto aktivitu nám bude stačit částečná analýza, protože na ni mají vliv pouze některé faktory. Faktory, které jsem vypustila, jsou politické a technologické. Ani u jednoho totiž nelze předpokládat, že by jejich vývoj měl přímý vliv pouze na tuto aktivitu, ale spíše na podnikání jako celek.

2.4.1. Sociální faktor

Tento faktor je pro tento typ aktivity velice důležitý. Je nutné si uvědomit, že jakýkoliv čas strávený na ranči je vždy volný čas konzumenta dané služby. Proto je zcela a pouze na něm, zdali se rozhodne využít nabízené služby nebo ne. Jeho rozhodnutí je tak velice závislé na emocích, na tom co chce, co se mu líbí, čím se zabývá. Vzhledem k tomu, že člověk obecně je tvor velice společenský, tak většina jeho rozhodování je ovlivněna jeho přáteli, kolegy, sousedy atd. Rozhoduje se tedy i na základě informací od nich. Sociální prostředí a celková nálada ve společnosti je tak pro jeho rozhodnutí důležitá. Pro obor podnikání, ve kterém jsem se rozhodla podnikat je jistě dobré, že je populární. Kůň je vnímán jako zvíře s vysokou mírou prestiže, noblesy a jízda na něm je celospolečensky považována za činnost na úrovni. Potenciální konzument této služby se tak za ni nejen že nemusí stydět, ale právem na ni může být hrdý a pochlubit se jí. Z tohoto základního předpokladu budu vycházet při další analýze sociálního faktoru nejen u této aktivity, neboť jej považuji za zásadní a do velké míry nezpochybnitelný.

Kůň je zvíře oblíbené především u dětí. Western a country má pak mnoho stoupenců mezi dospělými, takže kombinací vzniká ideální místo pro strávení volného času pro celé rodiny. V poslední době jsou lidé zvyklí na co největší autentičnost, proto je nutné organizovat akci do detailu. Příkladem může být stylové oblečení, stylová hudby atd.

Sociální faktor se projevuje především vlastním rozhodnutím využít koně pro oslavu nebo teambuilding. Pokud se týká oslav, dá se předpokládat, že nejčastějšími klienty budou rodiny s dětmi, které budou starší než 5 let. Službu má smysl nabízet mezi lidmi s aktivním přístupem k životu, láskou k přírodě a zvířatům. Je nutné se zaměřit i na

obyvatele Brna, kteří nemají v současné době příliš mnoho možností pro kontakt se zvířaty.

Pokud se týká firem, tak mezi klienty budou zřejmě patřit středně velké podniky, kde je mladý management, který podporuje teambuilding obecně. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně netypickou aktivitu, dá se předpokládat, že ze strany těchto firem bude zájem o vyzkoušení něčeho nového. Konečnými účastníky teambuildingu budou pravděpodobně lidé ve středním věku. Dá se také předpokládat, že část z nich se částečně, která bude u koní, vůbec nezúčastní a bude pouze na následujících aktivitách – raut, posezení s grilováním atd.

2.4.2. Legislativní faktor

Stejně jako u ostatních typů aktivit, i na provozování této se vztahují určité vyhlášky a povolení. Pro podnikání bude nutné uzavřít pojistku na zodpovědnost a také nachystat podklady, které budou lidem jasně a srozumitelně vysvětlovat, co si mohou a nemohou na koni dovolit. Bezpečnost klientů je samozřejmě vždy na prvním místě, ale vzhledem k tomu, že se pracuje se zvířetem, není nikdy možné ji 100% zaručit. Je tedy nutné provést taková opatření, aby případná žaloba ze strany zraněného klienta nemohla mít likvidační následky pro podnikání, resp., aby k této žalobě ani nedošlo. Tomu by mělo zabránit výše zmíněné pojištění a poučení.

Pro oslavy narozenin není v této chvíli žádné zákonné omezení. Pokud se týká teambuildingu bude nutné bedlivě sledovat daňovou legislativu a účetnictví. Možnost odečtu nákladů od základu daně samozřejmě vždy zvyšuje ochotu podniků k utrácení. Vzhledem k tomu, že u této aktivity bude nutná pohostinská činnost, je nutné velice přesně nastudovat hygienické předpisy. Na základě získaných vědomostí pak bude nutné dojít k rozhodnutí, zda bude poskytován pouze dovezený catering, studené občerstvení, balené potraviny a nápoje, nebo zda bude ranč provozovat vlastní hospodu. Vzhledem k poměrně náročné legislativě v oblasti hygieny potravin je pravděpodobné, že vlastní hospodu ranč v několika příštích letech provozovat nebude.

Jak pro firemní akce, tak pro oslavy narozenin pak samozřejmě platí zákaz nalévání alkoholických nápojů a prodej tabákových výrobků lidem mladším 18 let.

V současné době neexistuje zákonná norma, která by upravovala podobné show, jako má být u nás pořádaná westernová show. Samozřejmě je nutné dodržet veterinární zákon a nedopouštět se při show týrání zvířat.

2.4.3. Ekonomický faktor

Ekonomický faktor promlouvá do této aktivity stejně jako do všech ostatních. Jedná se o aktivitu, kterou lze zařadit spíše do kategorie luxusního a zbytného zboží. Pokud tedy lidé nebudou mít dostatek prostředků na potřebnější věci (hypotéka, potraviny, automobil, oblečení, nájem atd.) bude problematické je přesvědčit k zakoupení narozeninové oslavy. U firem je situace podobná. Teambuilding je věcí zbytnou a firma na ni vynakládá prostředky až po zaplacení nutnějších výdajů. Navíc v době ekonomické krize se spíše jako benefit pro zaměstnance používá různé školení, které jim zvýší kvalifikaci a jsou tak pro firmu atraktivnější. V posledních měsících se však zdá, že už krize pomalu končí a na trhu je opět dostatek firem, které by mohly mít zájem o teambuilding pro své zaměstnance.

Ani tento faktor není pro tuto aktivitu zdaleka zanedbatelný. Vyjížděky, případně skijoring jsou aktivitou, na které je možné vydělat podstatnou část peněz, které budou následně použity pro další rozvoj ranče. Nevýhodou těchto aktivit jsou poměrně velké fixní náklady. Vyjížděky se většinou dělají v 4-6 lidech a každý pochopitelně potřebuje svého koně. Pořizovací náklady budeme analyzovat až pro podnikání jako celek, budu zde tedy uvažovat pouze s fixními náklady na měsíc. Do těch lze počítat krmivo, vodu, nutné léky a vitaminové doplňky pro prevenci onemocnění, kování a odbornou veterinářskou péči.

Naopak výhodné jsou poměrně nízké variabilní náklady. Do nich lze počítat opotřebení vybavení na koně, čištění a udržování tohoto vybavení (sedla, deky, uzdy, atd.) a případné náklady na pracovníka, který by byl zodpovědný za vyjížděku. Tyto náklady prozatím nemusíme počítat, protože se chceme věnovat vyjížděkám na ranči sami.

Jednou ze základních otázek při rozhodování, kterou akci lidé navštíví a kterou ne, je cena vstupného. Předpokládáme, že vstupné na westernovou show by bylo zdarma. Umožní nám to tak nalákat více lidí na akci a tím zvýšit pravděpodobnost dostatečné konzumace pro zisk na celé akci. Ekonomický dopad akce může být i v tom, že se některému z diváků zalíbí práce s koněm natolik, že se vrátí na vyjížděku, oslavu

narozenin, nebo se případně rozhodne časem pro zakoupení vlastního koně a využití služeb ranče.

2.4.4. Politický faktor

Politický faktor by neměl mít na mé podnikání žádný specifický dopad. Dal by se spíše hodnotit tak, že je stejný, jako je tomu u všech běžných malých a středních podnikatelů. Samozřejmě i při mém podnikání by se negativně projevilo zvýšení daňové zátěže, administrativy, případně jiné restriktivní kroky vlády. Naopak pozitivně se zajisté projeví, pokud pro tento typ podnikání budou v příštích letech poskytovány dotace. Ranč by mohl například čerpat z programu na rozvoj turistického ruchu, případně z programů, které podporují mladé podnikatele. Stejně tak by se pozitivně změnilo snížení daní, případně jiné pozitivní stimuly.

Samozřejmě politický faktor by se mohl projevit i specificky a to pokud by politická reprezentace naší země měla zájem více regulovat podnikání se zvířaty, nebo podnikání ve službách obecně. Vzhledem k aktuálním postojům zástupců všech politických stran, se však tato varianta nezdá být příliš pravděpodobná.

Politický faktor je však nutná brát v úvahu nejen na globální úrovni státu, ale i z pohledu politiky místní. Zde bude samozřejmě nutné dobře komunikovat s místní samosprávou. Ranč se totiž nachází na malé vesnici a příliš velký zásah do poklidného života obyvatel by jistě nebyl pozitivně vnímán. V současné době však máme s vedením místní radnice dobré vztahy a pevně doufá, že tomu tak zůstane i nadále. Právě odpor místních politiků by totiž mohl podnikání zkomplikovat, pokud by například přijaly takové vyhlášky, které by naše podnikání omezovaly.

2.4.5. Technologický faktor

Vzhledem k oblasti podnikání, není technické a technologické hledisko považováno za příliš podstatné. Nebude přímo ovlivňovat oblast podnikání. Technologie ovlivní podnikání jenom z pohledu marketingu, který bude prováděn i na internetu, a to především na sociální síti facebook, podrobněji bude popsáno v marketingovém mixu.

2.5.Porterův model 5 sil

2.5.1. Nově vstupující firmy

Ranče, které by se nově rozhodly zavést vyjížďky, samozřejmě existují. Nicméně v dnešní době se jedná spíše o lepší standard, takže všechny velké a významnější ranče už tyto služby nabízejí. Zde je nutné zmínit, že vzhledem k hustotě rančů v České republice, lze za konkurenci považovat ranče maximálně 50 km daleko. Je totiž téměř nemožné přesvědčit potenciálního klienta, aby dojel delší vzdálenost, neboť v tomto okruhu bude mít vždy nabídky, která bude cenově i kvalitativně srovnatelně. Jedná se tedy téměř o dokonalou konkurenci. Zájem o tyto služby je nicméně trvalý a má rostoucí trend, takže jakýkoliv nově vzniklý subjekt nebude problémem pro naše podnikání.

Skijoring je naopak v České republice novinkou a vzhledem ke klimatickým podmínkám na jižní Moravě by byl spíše raritou. Se vzrůstající popularitou tohoto sportu se dá očekávat vznik nových firem především na Vysočině a horských oblastech. U oslav narozenin a firemních akcí pro nově vstupující firmy do odvětví nejsou téměř žádné překážky. Je však nutné splnit hygienické podmínky a vytvořit kvalitní zázemí, aby klienti měli zájem o tento typ trávení volného času na ranči. Předpokládám, že tyto aktivity budou nabízeny stále častěji. Naší konkurenční výhodou je dobrá poloha ranče. Vzhledem k blízkosti D1 má dobrou dopravní dostupnost, ale zároveň je umístěn na samotě mezi lesy a poli a tudíž je zde klid.

U westernové show je však naopak pro nově vstupující firmu celá řada omezení. Kromě odpovídajícího zázemí pro koně a zkušených trenérů musí mít i dostatečné zázemí pro občerstvení. V neposlední řadě je zapotřebí zajistit dostatek parkovacích míst, toalet a dalších věcí, které souvisí se setkáním desítek lidí. Tato akce se tak těžko dá zorganizovat na ranči, který funguje pár měsíců.

2.5.2. Konkurenti v odvětví

Jak již bylo popsáno v předchozím bodu, tak se jedná o ranče na relativně malém území. Pokud se zabýváme ranči, které jsou zhruba ve stejné vzdálenosti od Brna a nabízí tyto služby, tak je jich méně než 20. Samozřejmě se liší cenou, kvalitou a především tím, na jakých koních služby nabízejí. Plemeno, jehož chovem se zabýváme, se vyznačuje velice klidným vystupováním a bezproblémovou spoluprací i s nezkušenými jezdci. Toto tedy

může být naší konkurenční výhodou. Na žádném ranči, který řadíme mezi konkurenty, nejsou vyjížďky klíčovým zdrojem příjmů. Proto se tedy nedá očekávat tvrdý boj o klienta. Jedná se většinou o jednorázovou aktivitu, ne o dlouhodobého zákazníka, proto by se ani nevyplatilo pro jeho získání vynaložit příliš velké prostředky. Mezi konkurenty je možno zařadit především velké ranče, které tyto aktivitu již provozují.

U skijoringu je situace jiná, neboť tato aktivita zatím není příliš rozšířená. Jeho případné poskytování by tak bylo poměrně silnou konkurenční výhodou, která by mohla absolventy skijoringu přilákat opět v létě na vyjížďku.

Pro oslavy narozenin jsou pak konkurenty všechny podniky, které nabízejí zážitkové strávení narozenin – sportovní centra, lanová centra a dále zážitkové agentury. Pro teambuilding jsou pak kromě výše uvedených konkurentem i menší penziony na Vysočině a jižní Moravě a agentury se specializací na teambuilding.

Co se týká konkurence v pořádání westernových show, mezi konkurencí v okolí je možné zařadit westernová městečka Šiklův mlýn a Boskovice. Zde je kvalita provedení výrazně kvalitnější, tomu však odpovídají i ceny vstupenek. Jednotlivé show jsou organizovány na různých velkých rančích, ale nebývá u nich specializace na western.

2.5.3. Vyjednávací vliv dodavatelů

Našimi dodavateli jsou především prodejci potravin a nápojů. U potravin jistě nebudeme schopni mít takový objem odběru, abychom byli partnerem pro vyjednávání, a budeme tedy nuceni nakupovat za běžné ceny na trhu. U nápojů – především alkoholických – je situace jiná. Pokud bude zajištěn dostatečný odběr, bude možné vyjednávat o cenách s velkoobchody (v Brně například Maneo), případně s jednotlivými pivovary (Starobrnno, Svijany, atd.) o užší spolupráci. I zde však vyjednávací síla dodavatelů bude výrazně vyšší než naše.

2.5.4. Vyjednávací vliv odběratelů

Jedná se o potenciální klienty, kteří mají zájem o svezení. Jak už bylo popsáno výše, je poměrně hodně konkurentů. Jejich vyjednávací síla je tak značná. Kromě důrazu na cenu je tak nutné vyzdvihnout i jiná pozitiva našeho ranče. Při propagaci této aktivity chceme především vyzdvihnout spolehlivost a bezpečnost jízdy na plemeni koní, které

chováme. Naopak u skijoringu není zatím příliš mnoho poskytovatelů. Zde je tedy vyjednávací síla odběratelů slabá.

U firemních akcí a narozenin, není vyjednávací vliv odběratelů příliš velký, a to z důvodu slabé konkurence. Jakmile dojde ke vstupu nových podniků, bude se jejich síla zvyšovat. Úzce to souvisí s charakterem služby, která je, jak jsem již dříve psala luxusní. Pro odběratele tak není problematické se této aktivitu vzdát, a pokud budou mít pocit, že náklady na ni jsou vysoké, tak ji nebudou realizovat.

2.5.5. Hrozba substitučních výrobků

U vyjížděk se dá mezi substituty zařadit jízda na kole, jízda na čtyřkolce, případně jízda na kolečkových bruslích. Všechny tyto aktivity se dají provozovat v přírodě za dobrého počasí. Vyjíždka je tak alternativou k tomuto způsobu trávení volného času. Jedná se však o jednorázovou aktivitu, která slouží spíše jako doplněk výše uvedeného, proto by to neměl být problém.

Skijoring má mezi substituty zimní sporty, především pak lyžování a adrenalinové sporty. Mnoho účastníků adrenalinových aktivit má touhu zkoušet neustále něco nového, dá se tak předpokládat, že by mohl v této konkurenci obstát a najít si klientelu. Stejně jako u vyjížděk se jedná o jednorázovou aktivitu.

U narozenin a teambuildingů službu substituovat pomocí jiného zážitku, který zprostředkuje specializovaná agentura. Naše služba je nicméně poměrně specifická tím, že se při ní počítá s využitím živých zvířat. Pro mnoho lidí, kteří toto považují za důležité, substituty prozatím neexistují.

Stejně jako u všech aktivit ranče i u westernové show jsou substituty. Kromě výše zmíněných konkurentů jsou to cirkusy, zábavní parky, případně safari se zajímavým programem. Westernová show je však poměrně specifickým projektem, kde je hledat přesný substitut velice obtížné.

2.6.7S

2.6.1. Strategie

Jak bylo popsáno v teoretické části, tak u strategií rozlišujeme více typů. Hlavní strategii firmy u ranče Zálesná Zhoř je možné vystihnout takto – vytvořit sportovně –

společenský areál, který bude nabízet široké množství služeb, které budou zaměřeny na koně a zdravý životní styl. Umožní aktivní trávení volného času v přírodě a nabídne oddech od každodenního shonu a stresu. Aby bylo možno tohoto cíle dosáhnout, bude muset být využita řada funkčních strategií. V první řadě bude nutné provést důkladný marketing, který upozorní potenciální klienty na tyto nově nabízené služby. Dále bude nutné se zaměřit na kvalitu poskytovaných služeb, která bude mít za následek nejen navracení se klientů, ale i pozitivní zpětnou vazbu na poskytnuté služby mezi přáteli klientů. Osobní doporučení je nejlepší reklamou, která může být.

2.6.2. Struktura

Vzhledem k velmi malé velikosti firmy se nedá očekávat tvorba organizační struktury. V prvních letech podnikání bude nutné, aby všichni, kteří se na projektu budou podílet, byli schopni provádět co nejvíce činností, které s chodem souvisí. Již od začátku však bude nutné udržet základní 2 typy pracovních pozic, kterými jsou pozice režijní a pozice výkonná. Do pozice režijní je možno zařadit stájníka a údržbáře. Pro začátek podnikání budou zcela jistě tyto pozice sloučeny.

Pozice výkonná je trenér, nebo člověk, který dlouhodobě pracuje s koňmi a bude tak schopen zaručit bezpečnou a kvalitní službu při té části aktivity, která v sobě zahrnuje kontakt se zvířaty. Pro ostatní trávení volného času na ranči to bude osoba, která bude zajišťovat catering a další doprovodné služby. Pro začátek podnikání ovšem uvažuji s externím nakupováním této služby, nebo využitím brigádníků.

2.6.3. Systémy

U firmy této velikosti není možné reálně uvažovat využití manažerských informačních systémů a dalších podobných služeb. Pro účely rezervování jednotlivých služeb atp. bude zcela jistě stačit standardní kancelářský balík MS Office, stejně jako pro vedení daňové evidence. V případě přechodu na účetnictví pak bude využíván buď specializovaný program, nebo tuto službu pořídíme externě.

2.6.4. Styl řízení

Stejně tak styl řízení firmy nebude nutno v tuto chvíli řešit. Při nárůstu obrátu a zaměstnání nových lidí by však téměř jistě musel být uplatněn tzv. autoritářský styl.

Firma v této oblasti nikdy nebude dostatečně velká na to, aby bylo možné snížit rizika na takovou úroveň, kdy chybné rozhodnutí nebude mít velký dopad na fungování firmy. Pro tento typ podnikání je také typické, že veškerá rizika nese majitel firmy, případně živnostník, který zaměstnává ostatní. Není tedy možné zavést demokratický styl řízení. Jeho implementace by vedla k tomu, že na rozhodování by se podíleli lidé, kteří by nenesli za svoje rozhodnutí patřičnou odpovědnost. Případné špatné rozhodnutí by vedlo maximálně k propuštění ze zaměstnání. Pro živnostníka, nebo majitele firmy by však toto rozhodnutí mohlo mít daleko horší následky, spojené s dlouhodobými ekonomickými problémy.

Pokud je uplatněno autoritativní řízení, tak veškerá rozhodnutí provádí majitel, ale on nese i plnou odpovědnost a veškerá rizika. Jeho rozhodování je tak logicky opatrnější a mělo by vést k dlouhodobému rozvoji firmy.

2.6.5. Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou v tomto podnikání velice důležitým aspektem. Je nutné mít takové spolupracovníky, na které je spolehnout. Dále je nutné, aby tito spolupracovníci rozuměli problematice koní a zvířat obecně a nezbytný je i kladný vztah k nim. Pro pozici stájníka a údržbáře je pak nutná manuální zručnost. Pro pozici trenéra se budou hodit takoví lidé, kteří s koňmi dlouhodobě pracují.

V prvních měsících a možná i letech počítám, pokud se týká počtu spolupracovníků, se zachováním stávajícího stavu. Další nárůst bude záviset na ziskovosti jednotlivých aktivit a na dalším vývoji na ranči.

2.6.6. Schopnosti

Jak již bylo několikrát zmíněno, tak odborné schopnosti jsou základem úspěchu každého ranče. Tyto schopnosti se spíše než studiem dají získat dlouhodobou praxí a zkušenostmi s chovem koní. Sama mám s chovem více jak desetiletou zkušenost a pokud budu dále rozšiřovat podnikání, tak si budu vždy vybírat mezi lidmi, kteří se okolo koní dlouhodobě pohybují. Jinak není možné zajistit jak kvalitu a bezpečnost služby, tak ani dobré podmínky pro koně. Případné nešetrné zacházení s nimi by mohlo ranč velmi poškodit jak v očích odborné, tak laické veřejnosti. Neodborné zacházení, které může v extrémních případech vést až k týrání zvířat, je bohužel v současné době

jevem, se kterým se dá na některých rančích setkat. Jedině dlouhodobě spokojené zvíře je však schopno poskytnout dobré svezení a dobře živený a ošetřovaný kůň je hlavní vizitkou ranče.

2.6.7. Sdílené hodnoty

Zde se musí jednat především o hodnoty, které jsou spojeny se zvířaty a hlavně koňmi. Vedení ranče je fyzicky i psychicky náročná práce, která je možná dlouhodobě dělat pouze tehdy, pokud vás baví. Jak majitel, tak zaměstnanci, tak musí tyto hodnoty sdílet.

2.7.SWOT analýza

2.7.1. Silné stránky

- nízké vstupní a variabilní náklady
- u skijoringu potenciál novinky na trhu
- klidné plemeno používaných koní
- krytá hala – možnost celoročního provozu
- individuální přístup ke klientovi
- krásná příroda v okolí ranče

2.7.2. Slabé stránky

- velké množství konkurentů (především u vyjížděk)
- závislost na dodavatelích
- nízká návratnost klientů a z toho plynoucí nutnost neustálého hledání nových
- závislost na legislativě v oblasti pohostinství a hygieny
- sezónnost

2.7.3. Příležitosti

- inovační potenciál skijoringu a jeho možnost přilákat nové zákazníky
- u skijoringu poloha ranče ve vyšší nadmořské výšce a tím pádem je větší pravděpodobnost, že bude delší dobu sníh než na zbytku jižní Moravy

- spokojení klienti, kteří mohou přilákat velké množství známých, příbuzných, kolegů spolužáků, atd.
- velký marketingový potenciál v pořádání westernových akcí

2.7.4. Hrozby

- nezájem klientů o nabízené služby
- vznik příliš mnoha levnějších konkurentů
- zvyšování požadavků ze strany potenciálních klientů tak, až nebude možné tuto aktivitu provozovat ve stávajících prostorách
- prodlužování ekonomické krize a snižování výdajů na zbytečné služby jak ze strany rodin, tak ze strany podniků
- zranění nebo nemoci koní
- zranění klienta

2.8. Shrnutí

Základním kamenem dalšího rozvoje ranče budou především vyjížděky. V případě vyjížděk se v současné době už nejedná ani tak moc o získání konkurenční výhody, jako o dorovnání konkurenčních nabídek. Novinkou bude pouze skijoring.

Bude se tak jednat o jakýsi ostrý test, zdali je ranč schopen do budoucna obstát v konkurenci nově vznikajících konkurentů a nadále růst. Pokud by se tuto aktivitu nepodařilo realizovat, tak by bylo velice problematické rozjíždět celý plán. V mém podnikatelském plánu tak má pozici nejdůležitějšího prvku. Vyjížděky by měly být během následujícího roku vlajkovou lodí námi nabízených doplňkových služeb.

Firemní akce a slavení narozenin jsou již aktivitou, která je nová a nejedná se tedy o reakci na konkurenci, jak tomu bylo u vyjížděk. Tato aktivita by měla náš ranč posunout novým směrem a získat mu nové klienty. Vstupní financování, ani vlastní provoz nebude finančně příliš náročný a největší náklady budou jednoznačně směřovány do marketingu. Této problematice se budu věnovat dále v rámci kapitol, které se budou zabývat všemi novými aktivitami souhrnně. Pokud se nám podaří tento typ na trhu dobře umístit, může se stát dostatečně ziskovým pro to, aby se časem stal hlavním příjmem ranče. V této chvíli se proto jedná o aktivitu, od které pro další podnikání

očekávám nejvíc. Rizikem je možnost mnoha substitutů i malá poptávka po dané službě.

Westernová show je velkou příležitostí proto, jak zviditelnit ranč a zároveň získat další příjmy z podnikání. Tato unikátní kombinace, kdy se samotný marketing může podílet přímo na tvorbě zisku je velkou příležitostí. Problémem, který je s tímto spojen, je však poměrně omezená možnost, kdy bude možné show organizovat, reálně se nedá počítat s více než 3 opakováními za rok.

3. Vlastní návrhy řešení

3.1. Marketingový mix

Jak jsem již několikrát zmínila, tak marketing bude pro úspěch podnikatelského záměru zásadní. Pokud budu chtít rozšířit portfolio nabízených činností a přilákat nové klienty bude nutné informaci o nových možnostech rozšířit mezi potenciální klienty. Kromě správného načasování bude zapotřebí i správné zacílení na klientelu. V dnešní době existují pro marketing téměř neomezené možnosti. Při plánování jakékoliv reklamní kampaně je však nutné hledět především na její efektivitu. Ztrátová reklamní kampaň, jejíž realizace bude stát více prostředků, než jaké budou zisky z poskytnutých služeb, nemá pro firmu dlouhodobý smysl. Naopak povede firmu do ztráty a pro podnikatele by bylo lepší, pokud by takovou kampaň vůbec nevedl. Pokud je zase naopak kampaň příliš malá, nebo skromná, tak může krátkodobě přinést vyšší zisk, ale její efekt brzy odezní. Na následujících stranách tak zkusím navrhnout takovou marketingovou strategii, která bude pro raně dlouhodobě efektivní a která umožní splnit cíle popsané v předchozí kapitole.

Velký důraz bude kladen především na věrnost klientů a motivaci k podání kladné reference mezi známé a přátele.

Pro správné zacílení kampaně a popis produktu je dobré si typického uživatele popsat. Typickým uživatelem je člověk střední generace, který má průměrný až nadprůměrný příjem. Je otráven stereotypem podnikání nebo zaměstnání a hledá nové, alternativní možnosti jak trávit volný čas. Zpravidla žije ve městě. Má sice kladný vztah k přírodě a zvířatům, ale nemá možnost být s nimi v kontaktu. Jeho životní styl mu plně nevyhovuje, ale nemá dostatek odvahy a chuti jej změnit natolik radikálně, aby se odstěhoval na venkov a tak raději stále žije městským stylem života. Ve volném čase se však rád věnuje sportu a koníčkům, které vyžadují aktivní přístup a pobyt v přírodě.

Je ochoten za trávení volného času zaplatit určité finanční prostředky a má okolo sebe podobně smýšlející kamarády nebo rodinu.

Právě pro takového člověka musí být připraven náš produkt, na něj musí mířit naše slogany, na místech, kde se vyskytuje, musíme být vidět.

3.1.1. Produkt

Vlastní produkt jsem již popsala detailně na předchozích stranách. Je zapotřebí mít na paměti, že se jedná o poskytování služby. Tato služba má velice silný emocionální náboj a potenciální klienti musejí mít pocit, že právě na našem ranči budou kvalitně uspokojeni.

Při popisu produktu v propagačních materiálech tedy budeme zdůrazňovat naše dlouhodobé zkušenosti s prací s koňmi. Náš ranč také v minulých letech získal řadu ocenění a umístění na westernových závodech. Koně, na kterých bude služba nabízena, se mnohokrát umístily na čelních místech jak v jednotlivých závodech, tak v závodních seriálech a získali i mistrovské tituly.

Areál je poměrně dobře a moderně vybaven a proto umožňuje poskytnout jezdcí dobré zázemí proto, aby se nachystal na jízdu, i si odpočinul a zregeneroval se po ní. Pro potenciální zájemce nabídneme několik variant produktu. To se týká vyjížděk, skijoringu, teambuildingů i oslav narozenin. Bude se jednat především o délku služby, případně o náročnost. Naše okolí umožňuje mnoho aktivit, které ocení jak naprostí začátečníci, tak i zkušení profesionálové. Pro ty nejmenší, nebo nejméně zkušené jsme schopni nabídnout tzv. povodění na koni, který je celou dobu na provaze pod dohledem zkušeného trenéra. Naopak lidem, kteří mají zkušenosti a chtějí zažít adrenalin, jsme schopni nabídnout dlouhé lesní a luční pasáže, kde mohou jezdit tryskem, nebo plavení se s koněm v rybníce.

Dále se budeme snažit hodně pracovat s obrazovými materiály, případně s krátkými videi, které jsme natočili za naši činnost. Ty obsahují všechny výše popsané činnosti a umožní tak potenciálním klientům získat lepší představu o nabízeném produktu.

Vzhledem k tomu, že se jedná o službu, tak samozřejmě není možné uvažovat o designu, záruce a dalších podobných způsobech přesvědčování klientů, které jsou typické pro výrobek.

3.1.2. Price

Cena je v dnešní době snad nejmocnějším marketingovým nástrojem. Mnoho marketingových studií tvrdí, že Češi nakupují většinu zboží pouze ve slevách. V souladu s tímto tvrzením pak nalézáme ve většině obchodů velké množství zlevněných výrobků. Stejný obrázek je pak viditelný i u služeb. Díky ekonomické krizi

a s tím spojené nižší chuti domácností i firem utrácet, se snaží poskytovatelé služeb nabídnout co nejnižší cenu. Pro marketingové účely se pak ještě často uplatňuje taktika co nejvyšší slevy. Ta však nemusí nutně vést k nejnižší ceně.

Naší snahou bude nabídnout takovou cenu, která se bude pohybovat ve spodní polovině obvyklé ceny, za kterou poskytuje shodné, nebo podobné služby konkurence. Námi poskytované služby tak nemají být koncipovány jako nejnižší, ale jako nejlepší, pokud se týká srovnání kvalita vs. cena.

Vzhledem k tomu, že se v tomto oboru dlouhodobě pohybuji, tak vím, že určité náklady není možné stále snižovat. Pokud chceme poskytovat kvalitní služby, tak je nemůžeme poskytovat pod cenou. To by vedlo buď ke snížení kvality, nebo k dlouhodobé ztrátě a zkrachování.

Nicméně pro začátek podnikání bude nutné poptávku podpořit. Mám tedy v plánu umístit naše nabídky na některý ze slevových serverů. Mělo by se jednat o některý z větších serverů (slevovat.cz, vykupto.cz, berslevu.cz), které jsou dlouhodobě na trhu. Poskytnutí jejich služby je sice dražší, než u některých malých serverů, ale pro naše podnikání je nutné, abychom byli spojováni pouze s kvalitními partnery. V posledních měsících řada těchto serverů zkrachovala a je známo mnoho případů provozoven, které tímto byly také poškozeny. Jejich spojení s neseriózním serverem vedlo k tomu, že začaly být samy špatně vnímány ze strany veřejnosti. Pro začátek poskytování našich nových služeb to není dobré.

Na tomto serveru budu nabízet vyjížděky, skijoring a oslavy narozenin. Teambuilding zde nemá smysl nabízet, neboť podíl firemní klientely na těchto serverech je velmi malý.

Jak jsem již zmínila v úvodu, rády bych se zaměřila na získání dlouhodobých klientů. Proto bude všem našim zákazníkům nabízena sleva při opakované návštěvě, případně bonus pro ně i pro klienta, kterého přivedou s sebou. Tato nabídka bude časově omezena. Předpokládané období je půl roku. Pokud by se jednalo o kratší lhůtu, mohlo by to být klienty vnímáno jako nátlak. Pokud by se naopak jednalo o delší období, tak by nebylo možné plánovat využití koní ani trenérů. Mohlo by se totiž stát, že dojde k hromadnému uplatnění takovýchto věrnostních bonusů v krátkém časovém období a pak by nebylo možné uspokojit jiné zákazníky.

Pro firemní klientelu nebude na začátek stanoven pevný ceník. Cena bude dělána na

míru podle požadavků klienta. Bude tedy možné si zvolit jakoukoliv kombinaci času práce s koněm a času tráveného na ranči jinými aktivitami. Podle toho bude stanovena konečná cena za teambuilding.

3.1.3. Place

Místo, kde budeme naše aktivity propagovat je také velice důležitým faktorem. Musíme přitom vycházet z popisu potenciálního klienta, který jsem uvedla na začátku kapitoly. Je tedy nutné najít místa, kde se takoví lidé vyskytují.

Místo, kde budeme produkt propagovat, se odvíjí od způsobu propagace. Nejprve popíši tradiční způsob, kterým jsou papírové letáky, slevové kupóny a ostatní reklama mimo internet. Taková místa, kde budu náš ranč propagovat, bych rozdělila na 2 velké skupiny. První z nich budou místa, kde je možné cílit na lidi, kteří se doposud o koně nezajímají a druhou naopak budou tvořit místa s častým výskytem těchto osob.

Do první skupiny bych tak zařadila především prodejny s outdoor oblečením a vybavením. Lidé, kteří v nich nakupují, mají zpravidla blízko k přírodě a většinou jsou ekonomicky aktivní a mohou si zábavu u koní dovolit.

Dále to budou různá centra volného času a místa, kam chodí menší děti trávit svůj volný čas. Téměř vždy totiž s nimi jde rodič, který na ně buď čeká po celou dobu dětské aktivity, nebo jej přijde vyzvednout a čeká, než se připraví k odjezdu. V tomto čase je tedy možné mu nabídnout pomocí letáků reklamu na jiné trávení volného času.

Dále by to měly místa okolo dětských zábavních center (v Brně například Bongo) – zde je možné využít billboardu.

Další z charakteristik, kterou jsme použili pro našeho typického klienta, byla radost z tělesné aktivity. Letáky by tak mohly být nabízeny v různých sportovních centrech, posilovnách atd. Zde je důležité připomenout, že tato reklama může být zdarma. Na našem ranči v tuto chvíli nejsou žádné propagační materiály jiných firem, můžeme jim tedy nabídnout barter a umístit na oplátku jejich reklamu k nám.

Lepší pro zacílení reklamy je pak samozřejmě druhá skupina, která zahrnuje lidi se zájmem o koně. Zde se plánuji zaměřit především na specializované prodejny s koňskými potřebami. V Brně se v této chvíli nachází čtyři takové prodejny. Lidé, kteří tyto prodejny navštěvují, jsou často nejen majitelé koní, ale i lidé, kteří vlastního koně nemají a vyjížďky jsou pro ně vítaným zpestřením všedních dní. Dále je možné dát

reklamu do odborných časopisů. Mezi ně je možné zařadit například časopis Fauna, Můj kůň, Jezdectví a další. Tyto časopisy mají poměrně příznivou cenovou politiku pro inzerci a je tedy možné využít jejich služeb bez velkých prostředků na marketing.

Kromě tohoto způsobu reklamy je nutné zajistit i kampaň na internetu. Zde se už nedá hovořit o 2 skupinách kam cílit. Je to z toho důvodu, že na internetu dnes již téměř neexistují specializované komunity. Internetové vyhledávače umožňují lidem nahlížet na všechny možné internetové stránky, bez předchozí znalosti adresy. Důležitější pro účinný marketing na internetu, než reklama v úzce zaměřených komunitách, je tak zajištění dobré pozice po zadání klíčového slova.

Bude tedy nutné mít dobře propracované internetové stránky. Samozřejmě pak bude nutné na nich mít i dobrý obsah a s ním aktivně pracovat. Dnes již nezbytným prvkem jsou aktuality, seznam akcí, popis aktivity a další. Všude tam je nutná dobrá kombinace klíčových slov, která pak povede k dobrému místu ve vyhledávači.

Pro reklamu na vlastní stránky a tím i na naši aktivitu použijí bannery na různých serverech, které se zabývají volným časem, přírodou, koňmi atd. Vzhledem k tomu, že bannerová reklama bývá zpravidla velice drahá, bude nutné velice dobře vybírat stránky, kam ji umístíme. Téměř jistě však na začátku podnikání tuto možnost budu využívat minimálně.

Daleko více, nežli bannerovou reklamu se budu snažit využít reklamu zadarmo. Kromě výše popsaných vlastních internetových stránek to bude Facebook. Tato v posledních letech velice oblíbená sociální síť i dnes nabízí velké množství propagace zdarmazcela legálním způsobem. Účinnost takové reklamy je samozřejmě řádově nižší, než u placené varianty, kterou Facebook také nabízí, ale pro firmu naší velikosti je dostačující a může ji posunout výrazným způsobem. Jako místo pro reklamu na internetu je tak zřejmě pro naši firmu nejlepší.

3.1.4. Promotion

Promotion, tedy v překladu podpora prodeje byla zmíněna už v dřívějších bodech této analýzy. Pokud má být marketing úspěšný, je také nutné aby prostupoval všechny jeho části. Pokud to tedy shrnu, budu se snažit lepší prodeje podporovat jak na internetu (Facebook, internetové stránky, slevové servery), tak v reálném světě – letáky, případně billboardy.

Kromě této podpory prodeje bych však ráda provedla i několik zdánlivých maličkostí, o kterých si však myslím, že mohou způsobit zlepšení prodeje. Prvním z nich bude polepení automobilu a vozíku na koně reklamou na náš ranč. V dnešní době se dá tato reklama pořídít řádově za jednotky tisíc korun a vzhledem k tomu, že jezdíme poměrně často, tak bude vidět.

Dále je to firemní podpis do osobního mailu. Každý člověk odesílá velké množství mailů, ale poměrně málo z nich využívá marketingovou sílu, kterou nabízí. Do patičky, případně podpisu mailu se dá umístit reklama na určitý produkt, akci, kterou pořádám atp. Z vlastní zkušenosti znám, že pokud jsem tento způsob podpory nějaké akce uplatňovala, tak na něj byly reakce ze strany adresátů mailu, kteří si podpisu nebo patičky všimli.

Největší a nejvýznamnější podporou prodeje služby je pak však aktivity, kterou jsme označila ve svých dřívějších analýzách jako aktivitu 3. Jedná se o westernovou show a propagační akce.

Westernová show kromě vlastního příjmu z potravin, nápojů a případně vstupného při jejím pořádání umožní i ukázky práce v akci. Vzhledem k tomu, že takové ukázky bývají divácky velice atraktivní a efektní, tak mají potenciál nalákat nové potenciální klienty. Lidé, kteří přijdou jako diváci na tuto show, mají navíc automaticky kontakt na nás, neboť se odehrává v našem areálu. Získají reálnou představu o tom, co umí westernoví koně a co by případně mohli umět i oni, pokud by se tomuto sportu dlouhodobě věnovali. Kromě těchto nadšenců se pak show účastní i velké množství diváků, kteří nemají zájem o dlouhodobou práci s koňmi, ale po této zkušenosti se rozhodnou alespoň pro jednorázovou vyjížďku. Takováto propagační akce, je tedy ideální pro podporu prodeje.

3.2.Finanční plán

Finanční plán je základem každého podnikatelského plánu. Jedním z častých důvodů, proč se vytváří, totiž bývá právě prezentace finančního plánu bance, nebo jinému investorovi, který by mohl mít zájem podnikání financovat.

I pokud se podnikatel rozhodne financovat podnikání z vlastních zdrojů, tak si musí dobře spočítat, zdali bude jeho podnikání výnosné a tedy jestli má smysl se do toho

pouštět. Vzhledem k tomu, že pro svoje podnikání nepočítám s úvěry od banky, jedná se právě o tento případ.

Na začátek finančního plánu je nutné uvést současný stav, ze kterého budu vycházet. V současné době má ranč vyrovnané cashflow a je schopen včas platit veškeré své závazky z obchodního styku. Ze zisku je dlouhodobě tvořena rezerva, která bude použita právě pro další rozvoj. To je hlavním důvodem, proč nebude zapotřebí bankovní úvěry. Při dalším rozvoji je nutné počítat s náklady, které jsou v této chvíli, neboť nedojde k jejich snížení. Další aktivity budou mít za následek snížení poměru fixních a variabilních nákladů, ale v absolutní hodnotě dojde k navýšení jak nákladů fixních, tak variabilních. V první části této kapitoly se budu věnovat popsání a rozčlenění současných nákladů, v druhé části se pak bude věnovat nově vznikajícím.

3.2.1. Stávající náklady

V této chvíli je na ranči ustájeno neustále průměrně 20 koní. Z toho je 15 koní ustájených od klientů, zbylých 5 je nevyužívaných koní, které máme ve vlastnictví a nyní je nevyužíváme k podnikatelské aktivitě. Plní pouze roli marketingu pro případné zájemce o ustájení. To s sebou nese nemalé náklady. Naprosto nezbytné jsou především následující: stájník, seno, piliny, granule. Dále jsou to režijní náklady – energie, PHM apod. Poslední složkou jsou pak náklady investiční. Všechny náklady jsem stanovovala jako průměr na základě své dlouhodobé zkušenosti s chovem koní. Cena jednotlivých vstupů se mění v závislosti na ročním období, počasí atd. ale celkový roční průměr je poměrně konstantní veličinou. Jeho růst lehce převyšuje inflaci. Ta je v posledních letech nízká, pro plánování tak není zapotřebí uvažovat nějaký extrémní nárůst ceny vstupů.

Náklady jsou shrnuty v následující tabulce:

Pro 20 koní	Měsíc jeden kůň	Rok jeden kůň
Stájník	900,-	10 800,-
Seno	1000,-	12 000,-
Piliny	800,-	9 600,-
Granule	450,-	5 400,-
Investice	80,-	960,-

Režijní náklady	500,-	6000,-
Celkem	3730,-	44 760,-

Tabulka č. 1: Stávající náklady

Cena stájníka je podíl jeho platu, počtu pracovních dní a počtu koní. Práci stájníka je nutné provádět neustále, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce. Celková suma za měsíc je tedy o součet mezd všech lidí, kteří se na této činnosti podílejí.

Seno, piliny, i granule jsou mírně pohyblivé veličiny. Jejich cena je tak opět průměrem celkové měsíční částky, kterou za tyto komodity vydáváme a počtu koní. U těchto položek se bohužel zdá, že v budoucích letech růst jejich ceny významně převýší inflaci. Je to způsobeno tím, že dlouhodobě poptávka po nich převyšuje nabídku na trhu. Vyrovnání poptávky a nabídky přitom není příliš reálné. Je to způsobeno více faktory. U granulí je to oligopol několika firem, které mají v České republice své zavedené značky a maximálně se snaží zabránit vstupu dalších firem na trh.

U sena je to pak dlouhodobé snižování plochy zemědělské půdy, na které roste tráva. Velký boom řepky olejné nahrazují postupně jiné bio, případně genetické upravené plodiny. Jedná se například o japonský topol, kukuřici, hrách a další. Návrat k přirozeným zatravněným plochám se však v současnosti zemědělcům nevyplácí a proto se snaží svoji půdu využívat každý rok. Tím se tedy snižuje množství sena na trhu, i když poptávka roste, a to má za následek růst ceny.

U pilin je situace podobná. Jejich množství na straně nabídky sice každý rok roste, ale ještě více roste poptávka. Je to především díky novým moderním kotlům, které fungují na štěpku, případně brikety. Stát tyto způsoby topení podporuje dotacemi, dá se tedy v budoucnu očekávat ještě větší poptávka ze strany konečných spotřebitelů.

Investice jsou nutné pro další vybavení ranče, při stanovení jeho hodnoty do budoucna jsem vyšla z údajů, které jsou na našem ranči za poslední roky k dispozici. Dostí velkou položkou jsou i režijní náklady. Jedná se však o velký areál, který navíc není plynofikován. Je tedy nutné na mnoho věcí použít elektřinu. Vzhledem k její neustále rostoucí ceně pak samozřejmě rostou i režijní náklady. Jedním z hlavních cílů mého podnikatelského plánu je především využít i těchto fixních nákladů pro zisk dodatečných příjmů. A doufejme i zisku celé společnosti.

3.2.2. Stávající příjmy

K nákladům samozřejmě patří i příjmy. Pokud by tomu tak nebylo, tak by podnik nemohl dlouho na trhu existovat. Ranč Zálesná Zhoř v tuto chvíli tedy pochopitelně příjmy má - jsou tvořeny z plateb za ustájení. Zde jsem počítala s částkou 5500,- Kč měsíčně. V případě nutných vícenákladů od veterináře nebo kováře jsou tyto částky placeny majiteli jednotlivých koní přímo na místě při provedení služby jejímu poskytovateli a v účetnictví (či daňové evidenci) ranče se vůbec neobjeví a nemají na něj žádný vliv.

Příjmy z ustájení pro jednotlivá množství koní za rok shrnuje následující tabulka:

	10 koní	15 koní
Ustájení	660 000,-	990000,-

Tabulka č. 2: Stávající příjmy

Jak je z výše uvedení tabulky zřejmé, tak ranč není v této chvíli plátcem DPH. Pro začátek podnikání neuvažuji růst v řádu stovek procent, po kterém by vznikla povinnost registrovat se k DPH. Bude tedy předpokládat, že ranč bude jak ve vztahu k dodavatelům, tak vůči státu vystupovat jako neplátce DPH

3.2.3. Počáteční výdaje

Kromě běžných provozních nákladů budou nutné další vstupní investice, které vycházejí ze současné situace. Tyto peníze bude nutné utratit během prvních 4 měsíců podnikání.

Proto, abych byla kapacitně schopna uspokojit poptávku po vyjížďkách, bude zapotřebí pořídit dva nové koně. Dále budu investovat do marketingu, jak již bylo zmíněno v dřívějších kapitolách. Cena reklamních tiskovin v posledních letech trvale klesá, v první fázi proto nepředpokládám příliš vysoké náklady na marketing. Pro rozjezd podnikání bude nutné zakoupit vybavení jak pro koně, tak pro klienty. Velkou investicí pak bude renovace stávající klubovny. V této chvíli je nezpůsobilá pro to, aby se v ní pořádali akce, jako jsou oslavy narozenin a slouží spíše jako místo pro posezení, kam si lidé donesou vlastní potraviny a nápoje.

Jednotlivé položky jsem shrnula v následující tabulce:

Položka	Cena
Náklady na zakoupení 2 koní	90 000,- Kč
Reklamní kampaň	15 000,- Kč
Úpravy klubovny	80 000,- Kč
Helmy	6 000,- Kč
Sedla	40 000,- Kč
Deky na koně, uzdy atd.	10 000,- Kč
Celkem	241 000,- Kč

Tabulka č. 3: Počáteční výdaje

3.2.4. Provozní náklady

Kromě vstupních nákladů budou i náklady provozní. Níže uvedená tabulka obsahuje součet současných i nových nákladů, které vyplývají z rozšíření provozu. Obsahuje i mzdové náklady, které je nutné započítat. Jejich přesnému určení se budu věnovat v následující kapitole.

Přehled provozních nákladů je v následující tabulce:

Položka	Měsíčně	Ročně
Náklady na provoz koní	5 600,-	67 200,-
Telefonní poplatky	500,-	6 000,-
Občerstvení	Podle množství akcí	45 000,-
Pojištění	Roční sazba	8 000,-
Mzdy	25 700,-	308 400,-
Celkem	Minimálně 31 800,-	434 600,-

Tabulka č. 4: Provozní náklady

Náklady na provoz koní – tyto náklady jsou navýšením stávajících nákladů na provoz koní o položky, které jsou variabilním nákladem. Jedná se o seno, piliny, granule a režijní náklady. Investiční náklady jsou řešeny v samostatné položce – počáteční výdaje.

Navýšením počtu koní dojde k logickému navýšení i režii ve stejném poměru. Do této položky je totiž započítán veterinář, kovář atd.

Telefonní poplatky – v posledních dnech se stalo doslova módním hitem mít některý z neomezených tarifů od telefonních operátorů. I já předpokládám, že některý z těchto tarifů využiji. Mnou uvažovaná cena 500 Kč vychází z informací, které se objevili v mnoha médiích a které mám i potvrzené z minulosti, a sice že pro firmy je volání vždy ještě o něco levnější.

Občerstvení je položka, která bude velice proměnlivá v návaznosti na počet akcí, které budou na ranči probíhat. Pro tuto kalkulaci jsme tedy vyšla z procentuálního podílu nákladů na občerstvení na celkových nákladech těchto akcí. U narozeninových slav se dá předpokládat, že cena občerstvení bude 25% celkové prodejní ceny akce, včetně dortu. Naopak u akcí pro firmy se dá předpokládat, že tato položka bude mít větší váhu. Při takovýchto akcích je poměrně vysoká spotřeba potravin, alkoholických i nealkoholických nápojů. Předpokládám, že většina firem bude mít zájem i o raut formou cateringu, který tedy náklady na občerstvení dále zvýší. Pro firemní akce jsme tedy počítala tyto náklady jako 35% prodejní ceny akce.

Do položky pojištění jsem zahrnula všechna ta, o kterých uvažuji ve vazbě na podnikání. Jedná se především klasickou pojistku odpovědnosti a dále pak o připojištění v souvislosti s pořádáním sportovních akcí. Tato pojistka se sjednává individuálně, při stanovení její výše jsme tak vycházela z cenových podmínek, které znám z dlouhodobé práce v oboru.

Poslední položkou jsou mzdy – jejich problematika je však poměrně široká, proto jsem e rozhodla ji věnovat celou následující kapitolu.

3.2.5. Mzdové náklady

Aby byl zaměstnanec ranče dostatečně motivován svoji práci vykonávat dobře a svědomitě, je nutné jej motivovat i pomocí mzdy. Na pozici stájníka obvykle pracují lidé nekvalifikovaní, s nízkým stupněm ukončeného vzdělání. Jedná se však o práci fyzicky náročnou a k jejímu vykonávání je nutná zručnost. I když se nejedná o odbornou práci, je pro její správný výkon nutná určitá doba zaškolení, která se pohybuje mezi 2 týdny a jedním měsícem. Abychom zabránili přílišné fluktuaci zaměstnanců, rozhodla jsem se je ocenit na jejich pozici spíše nadprůměrnou mzdou. Jedná o mzdou za

pracovní dny. Víkendy, případně svátky budou řešeny za pomoci brigádníků na dohodu o provedení práce.

Náklady na stájníka a jeho cílovou čistou mzdu ukazuje následující tabulka:

Mzdové náklady stájník	
Hrubá mzda	15 600,-
Zdravotní pojištění	702,-
Sociální pojištění	1 014,-
Dílčí měsíční základ daně	13 884,-
Slevy na poplatníka	2 070,-
Záloha na daň	1 772,-
Čistá mzda	12 112,-
Celkové mzdové náklady zaměstnavatele	20 904,-

Tabulka č. 5: Mzdové náklady stájník

Naopak pozice trenéra je odborná pozice, která bývá dobře finančně ohodnocena. Opět se nejedná o pozici, na kterou by bylo nutné vzdělání, ale je nutná dlouhodobá praxe a zkušenost s koňmi. Pro ranč jsou dvě možnosti jak spolupracovat s trenéry. Buď trenéra zaměstná na celý nebo částečný úvazek, nebo mu umožní trénování pouze v některé dny v měsíci a on pak fakturuje svoje náklady ranči. Vzhledem k tomu, že nejsme schopni využívat trenéra na plný úvazek, tak se jeví jako reálnější model druhý. Výhodný je i pro trenéry, kteří často pracují na volné noze. Jsou zvyklí spolupracovat s mnoha ranči současně a kromě jednotlivých hodin pořádat speciální kurzy, tábory pro mládež atd. Nemají tedy zájem o klasický pracovní úvazek, ale raději spolupracují s ranči jako klasičtí subdodavatelé služeb.

Celkové náklady na zaměstnání trenéra pro ranč ukazuje následující tabulka:

Mzdové náklady trenér	
Hrubá mzda	35 000,-
Zdravotní pojištění	1 575,-
Sociální pojištění	2 275,-

Dílčí měsíční základ daně	31 150,-
Slevy na poplatníka	2 070,-
Záloha na daň	4 362,-
Čistá mzda	26 788,-
Celkové mzdové náklady zaměstnavatele	46 900,-

Tabulka č. 6: Mzdové náklady trenér

Jak je vidět z výše uvedené tabulky, zajištění dalšího trenéra pro ranč by s sebou neslo vysoké finanční náklady. Proto jsem se rozhodla, že v prvních letech nebudeme využívat služby dalších externích trenérů a budu veškerou práci s koňmi zajišťovat sama. V kalkulaci tak nejsou počítány žádné mzdové náklady na trenéry.

Nejen jako pomocní stájníci, ale i na opravy, různé provozně- údržbářské práce a pomoc v sezóně, jsou vhodní studenti. Mnoho z nich studuje nějakou veterinární, nebo zemědělskou školu a spojí tak brigádu i s výkonem praxe při studiu. V současné chvíli je zřejmě nejlepším řešením jak pro studenty, tak pro zaměstnavatele Dohoda o provedení práce. Do celkové výše 10 000 Kč měsíčně není za splnění dalších podmínek nutno odvádět sociální a zdravotní pojištění. Pokud navíc student podepíše Prohlášení k dani, není tento příjem ani předmětem záloh na daň z příjmu fyzických osob a při využití daňových slev neplatí daň vůbec. Pro zaměstnavatele je povolený rozsah 300 hodin za rok dostatečný pro pozice, které může zastávat.

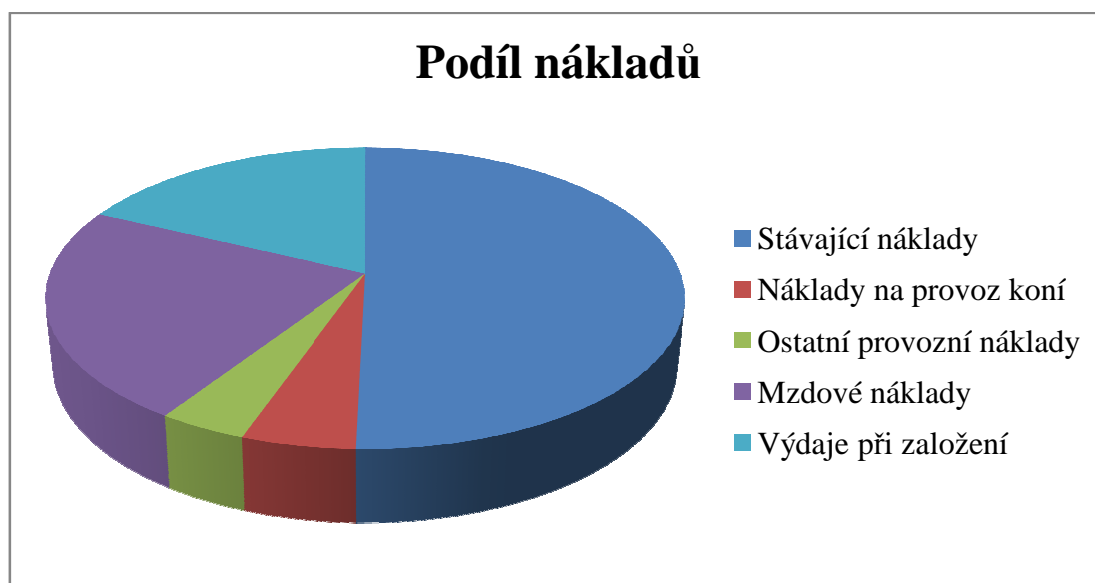
Mzdové náklady ukazuje poslední tabulka, zabývající se mzdami:

Mzdové náklady brigádník	
Hodinová sazba	80,-
Hodiny/měsíc	60
Měsíční mzda	4 800,-
Sociální a zdravotní pojištění, daně	0,-
Celkem	4 800,-

Tabulka č. 7: Mzdové náklady brigádník

Celkové mzdové náklady na ranči budou po rozšíření dosahovat téměř 26 000,- Kč a budou jednoznačně nejvyšším pravidelným nákladem. Při veškerém finančním plánování tak bude nutné brát na tuto položku ohled a vždy a včas tvořit dostatečnou finanční rezervu pro to, aby mohly být mzdy i z nich vyplývající odvody včas zaplacený.

Poměr jednotlivých nákladů na celku ukazuje následující graf:



Graf č. 1: Poměr nákladů

3.2.6. Předpokládané měsíční příjmy

V této kapitole bych se ráda věnovala příjmům, které budou nové aktivity vytvářet. Zatímco u vyjížděk a skijoringu se dá cena poměrně lehce stanovit, protože se jedná o hodinovou sazbu, tak u oslav narozenin a firemních akcí je situace jiná. Kromě samotné ceny služby bude nutné započítat občerstvení a další položky

Cena hodiny u vyjížděky musí odpovídat cenám, se kterými pracuje konkurence. Rozhodla jsem se tedy tuto službu nabízet za 400 Kč/hodinu. Cena zahrnuje hodinu čistého času jízdy. Doba chystání koně, sedlávání před výjezdem a čištění po konci vyjížděky se do tohoto času nezapočítává. Pokud nebude mít jezdec vlastní vybavení, tak mu bude zapůjčeno zdarma.

U skijoringu jsem se rozhodla pro stejnou sazbu (400 Kč/ hod.) Vzhledem k tomu, že se jedná o fyzicky velice náročnou aktivitu, tak budu tuto službu nabízet na 30 minut a cena bude 200 Kč. Pro skijoring platí stejné podmínky jako pro vyjížděky, podmínkou

však je, aby si člověk donesl vlastní lyže. Univerzální lyže nejde z důvodu bezpečnosti nabízet, neboť by nebyly seřízené na míru.

Oslava narozenin bude nabízena jako balíček za cenu 1500 Kč. Tento balíček bude obsahovat hodinu jízdy na koni, slavnostní focení, dort pro oslavence, občerstvení a služby obsluhy a trenéra. Během hodiny jízdy bude možné, aby se vystřídalo více lidí, podmínkou však bude věk pod 18 let a váha pod 75 kg. Toto omezení je dáno tím, že se snažím o maximální bezpečnost našich klientů. V sedle, které by bylo určeno pro starší a mohutnější klienty by mohlo dojít ke sklouznutí a pádu. Naopak v dětském sedle není pohodlné sezení pro dospělého a opět by díky tomu mohlo dojít k pádu a zranění. Samozřejmě pokud bude zájem o oslavu u starších osob, tak to není problém, pouze zvolíme jiné sedlo a omezení bude opačné.

Občerstvení bude sestávat z obložených talířů, kávy a zákusku. Obložený talířek je plánován na 150 gramů na osobu, započítaná je účast 5 osob kromě oslavence. K dispozici budou také nealkoholické nápoje, předpokládaný objem na osobu je 1 litr. Kromě tohoto základního balíčku bude samozřejmě možné dokoupit další občerstvení přímo na místě. V případě zájmu ze strany klienty je naopak možné i cenu snížit, pokud například přinese vlastní občerstvení, nebo dort. Pokud dodá vše vlastní, tak cena bude 600 Kč a bude zahrnovat kompletní službu u koně, fotografování a nachystání slavnostní tabule.

U firemních akcí bude cena většinou záležet na konkrétní dohodě se zájemcem. Ceník bude obsahovat několik položek, které bude možné libovolně sestavit. Ceník je uveden v příloze číslo 1. Pro firmu s deseti zaměstnanci předpokládám cenu 20 000 Kč.

Pro westernové show nepočítáme se vstupným, proto předpokládané zisky budou pouze z prodeje občerstvení. Cena bude stejná, jako je tomu u firemních akcí. Nebude však k dispozici raut. Místo něho bude k dispozici grilovaná klobása za 30 Kč a kuřecí nebo vepřový steak za 50 Kč. Při pořádání akcí v minulosti byl zisk okolo 5 000 Kč z jedné show.

U rozložení měsíčních příjmů jsem vycházela ze zkušeností z oboru a klimatických možností jednotlivých aktivit.

Měsíční rozložení příjmů jsem rozdělila ještě zvlášť na jednotlivé aktivity, jelikož některé z aktivit lze provozovat jen v určitých měsících, jak již bylo podrobněji popsáno výše.

Oslavy narozenin, jsou akce zamýšlené především pro děti, je tedy zapotřebí, aby v jejich době bylo alespoň trochu příznivé počasí, v zimním období budou rodiče pro své děti volit raději oslavy v uzavřených vytápěných prostorách. Z tohoto důvodu jsou oslavy kalkulovány od března do října, s tím že v březnu a říjnu o ně bude pravděpodobně nejmenší zájem. Během teplejších měsíců, předpokládáme, že bude možné oslavy pořádat zhruba 3 krát až 4 krát za měsíc.

U firemních akcí budou pravděpodobně zákazníci také preferovat teplejší počasí, jsou tedy taky plánované od dubna do října, s tím že v prázdninových měsících předpokládáme, že o akce moc velký zájem nebude, protože ve firmách má v těchto měsících nejvíce lidí dovolenou a proto vedení většinou tyto akce moc neorganizuje. V dnešní době je sice team building populární, ne každá z firem však bude mít dost kapitálu na uspořádání této akce, proto v kalkulaci počítám s jednou akcí v každém z měsíců duben, květen a červen popřípadě se dvěma menšími. V Září a říjnu už předpokládám spíš menší akce.

Vyjížd'ky jsou nejpobulárnější a nejméně finančně náročné pro zákazníka. Je však jasné, že nejde provozovat za nepříznivého počasí, proto je tato aktivita naplánována od března do listopadu, přičemž v březnu a listopadu počítám s výrazně menší návštěvností. Nejvíce pobulární je samozřejmě ježdění o víkendech, proto pro březen, duben a říjen uvažuji v kalkulaci pouze víkendové ježdění. Na vyjížd'ku může jít až 6 zákazníků zároveň, v těchto měsících počítám v průměru dva lidi na jednu vyjížd'ku a pouze o víkendech. V listopadu tuto služby budu nabízet také, předpokládám však, že v té době pojedou na vyjížd'ku pouze opravdový nadšenci, proto je zde pouze nízká částka. Naopak v letních měsících bývají vyjížd'ky oblíbeným výletem pro rodiny i party přátel, proto především v prázdninových měsících je kalkulace počítaná, že koně budou jezdit na vyjížd'ky zhruba 18 - 20 dní v měsíci a to v průměru se dvěma až třemi zákazníky denně.

Skijoring je problematický v tom, že může být provozován pouze v případě, že je dostatečné množství sněhu, uvažuji ho tedy pouze v měsících prosinec, leden a únor. Jelikož se jedná o adrenalinovou aktivitu, které jsou v současné době velice pobulární, počítám, že o ni bude mít zájem více zákazníků. Nejmenší obsazení předpokládám v prosinci, jelikož jsou Vánoce a lidé nemají čas na další aktivity, i v tomto měsíci však předpokládám zájem, jelikož může být aktivita zakoupena formou voucheru jako vánoční

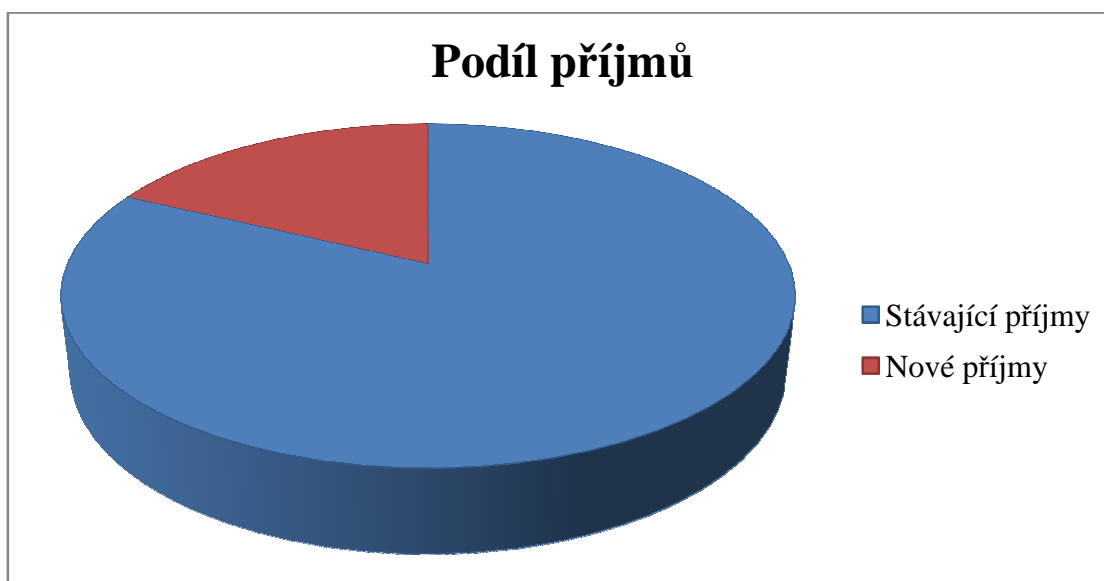
dárek.

Westernová show bude v prvním roce pořádaná pouze jedna, je to nejméně výnosná aktivita, jak již bylo uvedeno, slouží spíše jako reklama na ostatní aktivity. Show je zdarma. Výtěžek, který počítám, je pouze z občerstvení.

	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Oslavy narozenin	0	0	1500	2 500	3 600	4 200
Firemní akce	0	0	0	20 000	20 000	40 000
Vyjížd'ky	0	0	8 000	8 800	10 400	12 800
Skijoring	4 000	3 000	0	0	0	0
Westernová show	0	0	0	0	0	0
Celkem	4 000	3 000	9 500	31 300	34 000	57 000
	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Oslavy narozenin	4500	3500	4500	1500	0	0
Firemní akce	10 000	0	10 000	5 000	0	0
Vyjížd'ky	20 000	22 000	15 000	8 000	3 200	0
Skijoring	0	0	0	0	0	2 000
Westernová show	0	0	5 000	0	0	0
Celkem	34 500	30 500	29 500	14 500	3 200	2 000

Tabulka č. 8: Předpokládané měsíční příjmy

Poměr příjmů při realizaci mého podnikatelského plánu ukazuje následující graf:



Graf č. 2: Podíl příjmů

Ačkoliv se jedná o poměrně malou část příjmů, je další rozvoj ranče důležitý. Kromě navýšení příjmů, dojde i k výraznému navýšení zisku. Ten je způsoben především lepším využitím fixních nákladů a tím pádem zefektivněním vkládaných prostředků.

3.2.7. Odpisy majetku

Koně se odepisují podle odpisové skupiny číslo 2, dané odpisy jsou rovnoměrné rozložené do pěti let.

Majetek	PC	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Kůň 1	45 000,-	4 950,-	10 013,-	10 013,-	10 013,-	10 011,-
Kůň 2	45 000,-	4 950,-	10 013,-	10 013,-	10 013,-	10 011,-

Tabulka č. 9: Odpisy

3.2.8. Plánová rozvaha

Rozvaha ve zkráceném rozsahu v tis. Kč			
	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	97	156	292
Stálá aktiva	45	40	30

DNM	0	0	0
DHM	45	40	30
DFM	0	0	0
Oběžná aktiva	52	116	262
Zásoby	30	35	40
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	12	11	12
Krátkodobý fin. majetek	10	70	210
Ostatní aktiva	0	0	0
PASIVA CELKEM	97	156	292
Vlastní kapitál	187		
Základní kapitál	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0
Fondy tvořené ze zisku	0	0	0
VH běžné období	-105	157	180
Cizí zdroje	15	13	15
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	15	13	15
Bankovní úvěry	0	0	0
Ostatní pasiva	0	0	0

Tabulka č. 10: Plánová rozvaha

3.2.9. Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu			
	2014	2015	2016
NÁKLADY CELKEM	1 348	1151	1197

Spotřeba materiálu	480	520	530
Opravy	308	321	334
Mzdové náklady	308	321	334
Nájemné	0	0	0
Energie	269	276	283
Telefon a internet	6	6	5
Odpisy	10	20	20
Vedení běžného účtu	0	0	0
Propagace	55	35	35
Ostatní náklady	220	493	520
VÝNOSY CELKEM	1243	1308	1377
Tržby z prodeje služeb	1057	1112	1170
Tržby z prodeje zboží	186	196	207
VH před zdaněním	-105	157	180
Daň z příjmu	0	30	34
VH za účetní období	-105	127	146

Tabulka č. 11: Plánovaný výkaz zisku a ztrát

3.2.10. Plán peněžních toků

Podnikání, kterému se hodlám věnovat, má po stránce finančního plánování specifikum, kterým je sezónnost a nepravidelnost. V průběhu období příjmů je zapotřebí získat dostatek financí pro zajištění běhu ranče i v období, kdy jsou příjmy nižší. Právě proto jsem se rozhodla popsat ve své práci kromě základního rozpočtu i plán cashflow s měsíční přesností. Jednotlivé nákladové i příjmové položky jsem detailně rozebrala v dřívějších kapitolách, ráda bych je proto v tomto grafu souhrnně představila. Graf obsahuje výdaje běžné provozní i jednorázové pro začátek podnikání. Provozní jsou celkovým součtem výdajů. Obdobně jsem postupovala i u příjmů.

Plán je vyhotoven na 2 roky, aby byl lépe patrný cyklus projektu, který se bude každoročně opakovat. Při rostoucích obrotech se dá dosahovat celkově lepších

výsledků, ale vzhledem k tomu, že podnikání je závislé na zvířatech, na přírodě a na meteorologických podmínkách, tak cyklus bude mít vždy velice podobný průběh.

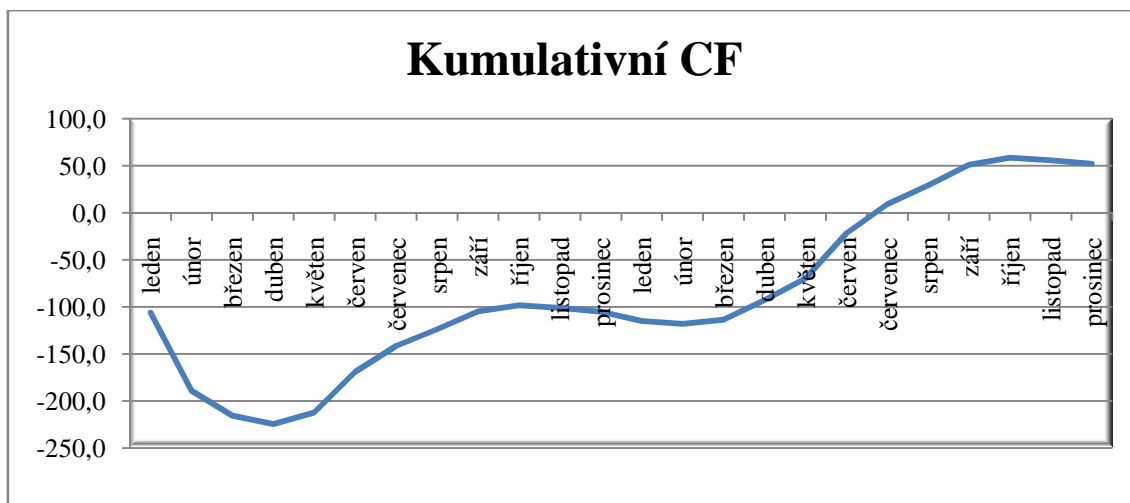
V prvním roce podnikání je navíc nutné uvažovat zvýšené vstupní náklady.

	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Stávající náklady	56,6	56,6	56,6	56,6	56,6	56,6
Náklady na provoz koní	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6
Ostatní provozní náklady	8,5	0,5	0,5	7,9	8,4	8,6
Mzdové náklady	25,7	25,7	25,7	25,7	25,7	25,7
Výdaje při založení	96	80	30	27	8	0
Stávající příjmy	82,5	82,5	82,5	82,5	82,5	82,5
Nové příjmy	4,0	3,0	9,5	31,3	34,0	57,0
CF	-105,9	-82,9	-26,4	-9,0	12,2	43,1
Kumulativní CF	-105,9	-188,8	-215,2	-224,2	-212	-168,9
	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Stávající náklady	56,6	56,6	56,6	56,6	56,6	56,6
Náklady na provoz koní	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6
Ostatní provozní náklady	1,6	7,4	5,1	2,6	0,5	0,5
Mzdové náklady	25,7	25,7	25,7	25,7	25,7	25,7
Výdaje při založení	0	0	0	0	0	0
Stávající příjmy	82,5	82,5	82,5	82,5	82,5	82,5
Nové příjmy	34,5	30,5	29,5	14,5	3,2	2,0
CF	27,5	17,7	19,0	6,5	-2,7	-3,9
Kumulativní CF	-141,45	-123,7	-105	-98,3	-100,98	-104,87

Tabulka č. 12: Peněžní tok první rok

	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Stávající náklady	58,9	58,9	58,9	58,9	58,9	58,9
Náklady na provoz koní	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8
Ostatní provozní náklady	8,8	0,5	0,5	8,2	8,7	8,9
Mzdové náklady	26,7	26,7	26,7	26,7	26,7	26,7
Výdaje při založení	0	0	0	0	0	0
Stávající příjmy	85,8	85,8	85,8	85,8	85,8	85,8
Nové příjmy	4,4	3,3	10,5	34,4	37,4	62,7
CF	-10,1	-2,8	4,3	20,6	23,0	48,2
Kumulativní CF	-114,93	-117,77	-113,45	-92,83	-69,78	-21,59
	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Stávající náklady	58,9	58,9	58,9	58,9	58,9	58,9
Náklady na provoz koní	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8
Ostatní provozní náklady	1,7	7,7	5,3	2,7	0,5	0,5
Mzdové náklady	26,7	26,7	26,7	26,7	26,7	26,7
Výdaje při založení	0	0	0	0	0	0
Stávající příjmy	85,8	85,8	85,8	85,8	85,8	85,8
Nové příjmy	38,0	33,6	32,5	16,0	3,5	2,2
CF	30,6	20,3	21,5	7,6	-2,6	-3,9
Kumulativní CF	9,055	29,319	50,823	58,427	55,811	51,875

Tabulka č. 13: Peněžní tok druhý rok



Graf č. 3: Kumulativní cashflow

Jak je z grafu patrné, tak podnikání má šanci být v druhém roce ziskové. Vzhledem k ekonomické krizi, která v současné době doznívá, se jedná o dobrý výsledek a pro podnikatele je tento výsledek příznivý. Velkou výhodou je poměrně malá hodnota kapitálu, která bude nutná investovat – jedná se o cca 210 tisíc korun. Podnikání začíná být ziskové po roce a půl realizace projektu. Je to způsobeno především nízkými příjmy v zimních měsících. Po skončení druhé sezóny by však už ze samotného nového segmentu podnikání měla vzniknout dostatečná finanční rezerva, která umožní další zimu financovat z vlastních zdrojů.

Analýza cashflow počítá se stejnou popularitou nových služeb po oba roky. Jedná se spíše o pesimistickou variantu, protože v případě úspěchu marketingové kampaně se dá očekávat, že v druhém roce využije naše služby více klientů.

3.3. Analýza rizik

3.3.1. Identifikace a stanovení hodnoty aktiv

Mezi aktiva ranče patří především nemovitosti, kde jsou ustájení koně. Dále jsou to samotná zvířata a samozřejmě vybavení, které je nutné pro provozování ranče. Stanovení hodnoty aktiv je poměrně problematické. Jejich hodnota se totiž dá chápat z dvou úhlů pohledu. Jedním z nich je hodnota vyjádřená peněžně, druhá z nich je vyjádřená z pohledu podnikání.

Pokud uvažujeme hodnotu z pohledu peněz, tak jsou na prvním místě nemovitosti. Jejich celková hodnota převyšuje cenu ustájených koní. Pokud však uvažujeme hodnotu z pohledu podnikání, tak jsou nemovitosti srovnatelné se zvířaty. Je totiž nutné uvažovat koně jako výrobní prostředek, bez kterého by nebylo možné podnikání provozovat. Jejich hodnotu zvyšuje i to, že mnoho vlastností dobrého koně nelze peněžně ocenit. V neposlední řadě je to i fakt, že dobrého koně je zapotřebí osobně natrénovat, protože při nákupu koně není nikdy možné zjistit všechny jeho vlastnosti a tím pádem zajistit, že bude skutečně dobrý a kvalitní pro provozování vyjížděk a dalších aktivit.

Ostatní vybavení nepředstavuje z pohledu podnikání takové aktivum, se umístí na poslední pozici. Jeho ztráta by byla možná rychle a srovnatelně nahradit, dopad na podnikání by tak byl minimální.

3.3.2. Identifikace hrozeb a slabin

Jak jsem již popsala výše, tak aktiva, jejichž poškození nebo zničení by mělo velký dopad na podnikání, jsou nemovitosti a koně. Hrozby a slabiny jsou však pro každé z těchto aktiv naprosto odlišné.

Pokud se týká nemovitostí, tak se jich týkají stejné hrozby jako při každém jiném podnikání. Jako příklad můžeme uvést požár, záplavy, jinou přírodní katastrofu nebo exekuci. Proti všem těmto rizikům je možné se v dnešní době pojistit a pojišťovny nabízí širokou možnost produktů. V současné době jsou samozřejmě nemovitosti pojištěné. Ani v budoucím podnikání toto nechci měnit, riziko pro podnikání bude tedy i nadále minimální.

Pokud se týká koní, jedná se o naprosto odlišnou situaci. Hrozby, které plynou z jejich chovu, jsou velice široké a specifické. Kromě možnosti, že koně mohou sami něco poškodit (toto riziko je samozřejmě pojistitelné), je zde mnoho příčin, proč by se mohli stát pro další podnikání nevyužitelní. Jako příklad mohu uvést nemoc nebo zranění. I tyto věci jsou v dnešní době pojistitelné. Cena za takovéto pojištění je nicméně tak vysoká a četnost těchto událostí tak malá, že jej nevyužíváme. Ani já s touto možností prozatím nepočítám. Většina rančů v České republice své koně pojištěné nemá, jedná se tedy o standardní řešení.

Vzhledem k inovacím v podnikání, které chci zavést, pak vznikají rizika nová. Jedná se především o možnost zranění klienta při vyjížděce, skijoringu atd. Toto riziko je nezanedbatelné a bohužel je nutné počítat s tím, že tato situace může nastat. Proto plánuji se proti těmto rizikům pojistit. Na určitou nebezpečnost tohoto sportu pak samozřejmě budu klienty upozorňovat

3.3.3. Jednotlivé druhy rizik

Pokud se týká rozdělení rizik podnikání, které mám v tomto plánu, tak není příliš mnoho druhů. Pro úplnost budu popisovat rozdělení, které jsem popsala v teoretické části:

politická a teritoriální – zde neexistuje pro můj podnikatelský plán žádné velké riziko. Teoreticky je možné do teritoriálního rizika započíst fakt, že by blízko našeho ranče vznikly ranče nové a způsobili by odliv klientů. Toto riziko je však velmi malé

Ekonomická – zde samozřejmě rizika existují, neboť je tomu tak u každého podnikání. Riziko je při mém podnikání násobeno tím, že se jedná o poměrně luxusní službu a každá ekonomická krize s sebou logicky nese úbytek klientů. V této chvíli neplánuji žádný velký investiční úvěr a stejně tak provozní financování bych chtěla zajistit z vlastních zdrojů, doufám tedy, že tímto toto riziko snížím.

Právní a spojená s odpovědností za škodu – speciálně pro to, co plánuji dělat, neexistuje v této chvíli žádná platná právní úprava. Při podnikání tak budu vycházet z občanského a obchodního zákoníku obecně. Odpovědnost za škodu je samozřejmě rizikem, ale poměrně lehce pojistitelným. Pro snížení tohoto rizika bude toto pojištění zřízeno.

Z analýzy rizik nám jednoznačně vyplývá, že největší slabinou podnikání jsou samotní koně. Tohoto rizika jsem si vědoma a jako zkušený chovatel koní, se budu maximálně snažit toto riziko eliminovat. Pro další snížení jsem se rozhodla, že si zřídím ze svých zisků jakýsi „rezervní fond“, kam budu odkládat část svých zisků. Tento fond mi bude k dispozici, pokud dojde k nečekaným událostem, tedy zraněním, nebo úmrtím. V praxi bude tento fond řešen spořicí účet, či jiným bankovním produktem, který bude výhodně úročen. Během prvního roku podnikání bych ráda na tento účet uložila 50 tis. Kč, a v dalších letech jej budu navyšovat tak, aby bylo stabilně k dispozici 100 tis. Kč.

Závěr

V této práci jsem se věnovala podnikatelskému plánu na další rozvoj ranče v Zálesné Zhoři. Poté co jsem v teoretické části použila různé analýzy a metody, podle kterých se dá podnikatelský plán tvořit, tak jsem se je snažila co nejpřesněji nasimulovat v části praktické.

Podařilo se mi tak zodpovědět základní otázky, které si musí položit každý člověk, který se rozhoduje pro nový podnikatelský záměr. Tedy, co bude zapotřebí za vstupy, jaká je návratnost, jestli existuje cílová skupina pro jeho produkt a co udělat pro to, aby se tato cílová skupina o jeho produktu dozvěděla a rozhodla se jej zakoupit právě u něj.

Z mých analýz vyplývá, že v případě ranče by měla taková cílová skupina existovat, bude však nutné ji přesvědčit právě k tomu, aby naše služby využila.

Jak je vidět především z poslední kapitoly, tak se jedná o plán, který vypadá životaschopně a reálně. Pro všechny čtenáře je však nutné zopakovat, že je to i díky tomu, že v této chvíli mám dostatečný vlastní kapitál na rozjezd podnikání. Pokud by na podobný projekt přispívala banka, zajisté by byly náklady vyšší, především díky tomu, že odvětví se zvíratty nebývají pozitivně hodnoceny a úroková procenta by byla vysoká.

Jak se ukázalo na několika místech v plánu, tak největší slabinou může být marketing, neboť pokud nebude dostatečně efektivní, tak nebude mít ranč dostatek klientů. Další slabou stránkou podnikání je část rizik, která není pojistitelná, nebo u nichž se pojistka nevyplácí.

Analýzy ukázaly, že bude nutné více než v jiných oborech dbát na dobré jméno podniku a snažit se co nejvíce klientů přivést zpět k další návštěvě ranče.

Naopak plán cashflow ukázal, že pokud by šlo vše podle plánu, tak je toto podnikání jedním z mála segmentů, který je schopen v krizi růst.

Tyto poměrně pozitivní závěry však s sebou nesou jedno negativum. Stejně jako ve všech podnikatelských odvětvích i zde je mnoho lidí, kteří v této chvíli uvažují stejně jako já. Trh evidentně ještě není v této chvíli nasycen, ale je pouze otázkou času, kdy tento jev nastane. Bude tedy nutné hned od začátku pracovat na tom, aby naše firma nasycení trhu přežila a stala se subjektem, který vykazuje stabilitu a trvale udržitelný růst.

Literatura

KNIHY

- 1) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Garda Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- 2) FOTR, J.; SOUČEK, I. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
- 3) HISRICH, Robert D. a PETERS, Michael P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- 4) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 5) KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN: 978-80-247-4456-8
- 6) KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. Brno: ComputerPress, 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 7) KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 8) KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
- 9) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- 10) NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-2473158-2
- 11) RAIS, K.; DOSKOČIL, R. *Risk management*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2007. ISBN: 978-80-214-3510- 0.
- 12) RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1667-4
- 13) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management 1. díl*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2005. ISBN: 80-214-3035-4.
- 14) SYNEK, M. A KOL. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

- 15) VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- 16) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2049-4

ZÁKONY A VYHLÁŠKY

- 17) Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 1.9.2009
- 18) Zákon č. 455/1991 Sb., O živnostenském podnikání ze dne 2.11.2009

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- 19) Business.center.cz [online]. [cit. 2012-11-27]. Dostupné z:
<<http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>.>
- 20) BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export [online]. [cit. 30. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!>
- 21) Internetová reklamní agentura Robertnemec.com [online]. [cit. 12. 11. 2012]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/#>

Seznam tabulek

TABULKA Č. 1: STÁVAJÍCÍ NÁKLADY	63
TABULKA Č. 2: STÁVAJÍCÍ PŘÍJMY	64
TABULKA Č. 3: POČÁTEČNÍ VÝDAJE	65
TABULKA Č. 4: PROVOZNÍ NÁKLADY	65
TABULKA Č. 5: MZDOVÉ NÁKLADY STÁJNÍK	67
TABULKA Č. 6: MZDOVÉ NÁKLADY TRENÉR.....	68
TABULKA Č. 7: MZDOVÉ NÁKLADY BRIGÁDNÍK.....	68
TABULKA Č. 8: PŘEDPOKLÁDANÉ MĚSÍČNÍ PŘÍJMY	72
TABULKA Č. 9: ODPISY	73
TABULKA Č. 10: PLÁNOVÁ ROZVAHA.....	74
TABULKA Č. 11: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	75
TABULKA Č. 12: PENĚŽNÍ TOK PRVNÍ ROK	76
TABULKA Č. 13: PENĚŽNÍ TOK DRUHÝ ROK.....	77

Přílohy

CENÍK	
Služby	
Cena koně	200/osoba/ 20 minut
Fotografování	300 Kč
Exkurze po areálu	100 Kč
Upomínkový předmět	40 Kč/ks
Pohár	500 Kč/ks
Diplom	20 Kč/ks
Občerstvení	
Raut 250g/osoba	280 Kč/osoba
Slané tyčinky	10 Kč
Brambůrky	30 Kč
Domácí štrúdl	12 Kč
Pivo 0,5l	23 Kč
Kofola 0,5l	23 Kč
Balená voda 0,3l	18 Kč
Víno dle denní nabídky	
0,2 l	24 Kč
1l	80 Kč
Panáky	
Finlandia	35 Kč
Rum	30 Kč
Zelená	35 Kč
Ballantines	60 Kč
Jagermaister	45 Kč
Tullamore Dew	60 Kč
Jelzin ochucený	35 Kč
Malibu	35 Kč